

O comoară plină cu anecdote și învățături.

—THE GUARDIAN

CARLO ANCELOTTI

împreună cu CHRIS BRADY ȘI MIKE FORDE



leadership tăcut

**CUM SĂ CÂȘTIGI INIMILE,
MINȚILE ȘI MECIURILE**



CARLO ANCELOTTI

împreună cu CHRIS BRADY ȘI MIKE FORDE

leadership tăcut

CUM SĂ CÂȘTIGI INIMILE,
MINȚILE ȘI MECIURILE

Traducere din engleză de
ALINA-GABRIELA RUDEANU



CURTEA  VECHЕ



*Giuseppe și Carlo Ancelotti la stadionul
municipal
din Torino, 1985*

Carlo Ancelotti

*În amintirea primului mare lider din viața mea,
tatăl meu, Giuseppe.*

Chris Brady

*Soției mele, Anita, și fiicei mele dragi, Eleanor,
pentru iubirea pe care le-o port.*

Mike Forde

*Tatălui meu, care m-a învățat
responsabilitatea la care te obligă poziția de
lider; mamei mele, care mi-a arătat cum să
creez un mediu care să-i inspire pe oameni să
fie ei înșiși și soției mele, Daniela, al cărei
permanent sprijin necondiționat îmi permite
să fiu cea mai bună versiune a mea.*

Prefață

Pe vremea când eram doar un băiat dintr-o fermă din nordul Italiei, nu mi-am imaginat nicio clipă că voi deveni un lider într-o industrie globală de miliarde de lire. Tot ce voiam era să joc fotbal.

Privind în urmă, îmi dau seama că, deși erau săraci, părinții mei au fost primii care mi-au oferit multe dintre lecțiile despre care vei citi pe parcursul acestei cărți. Noțiuni precum respectul și loialitatea, valoarea banilor și munca asiduă, importanța familiei – au fost *germenii* sădiți de timpuriu în personalitatea mea, care s-au dezvoltat și au dat roade când am avut privilegiul să mă lansez în carieră, mai întâi ca jucător profesionist de fotbal, apoi ca manager.

Leadership tăcut este o colecție de reflecții pe marginea experienței mele de fotbalist, de gânduri și filozofii despre ce înseamnă să fii un lider în domeniul meu de activitate. Prin extensie, lecțiile acestea pot fi aplicate și în alte profesii; există similitudini între liderii din orice domeniu, fie că este vorba despre fotbal sau afaceri. Eu sunt un mare adept al împrumutului de cunoștințe din alte sfere de activitate, așa cum, la rândul meu, mi-am pus ideile la dispoziția celor din Paris, Londra, Madrid și în prezent, München. Nu ar trebui să ne oprim niciodată din învățat lucruri noi.

Pentru mine, să fii „tăcut” în leadership nu înseamnă să fii moale sau poate chiar slab, și toți cei care au jucat vreodată cu mine sau pentru mine știu foarte bine acest lucru. Genul de atitudine la care fac eu referire este de fapt un atu. Să fii calm și măsurat înseamnă să deții putere și autoritate, să clădești relații bazate pe încredere, să iei decizii cu sânge-rece, să te folosești de influență și de puterea de convingere și să dai dovadă de profesionalism în abordarea oricărei situații. Când te uiți la Vito Corleone în *Nașul*, vezi un bărbat slab și neînsemnat sau un bărbat calm, puternic și stăpân pe sine?

Abordarea mea s-a născut din ideea potrivit căreia un lider nu ar trebui să fie nevoit să tune și să fulgere sau să conducă cu o mână de fier, ci mai degrabă să dețină un soi de putere implicită. Ar trebui să fie clar pentru toată lumea cine deține controlul, iar cei din jur să-i accepte autoritatea pentru că îl respectă și au încredere în el, nu pentru că se tem. Cred că mi-am câștigat respectul care mi se arată, în parte pentru că am avut o carieră de succes cu trofee câștigate pentru cluburile mele, dar mai important de-atât a fost faptul că îi respect pe cei cu care lucrez. Oamenii aceștia au încredere că iau deciziile corecte, așa cum și eu am încredere că-și îndeplinesc rolurile care le sunt atribuite în organizație.

Metoda mea de conducere este o parte din ceea ce reprezint – adaptată caracterului meu și un element esențial al personalității mele. Calitatea de lider poate fi învățată, dar nu poate fi imitată. Poți să urmărești alți mari lideri în acțiune, dar dacă prin firea ta ești calm, liniștit și altruist, nu mi se pare înțelept să încerci să te schimbi.

Mi-am însușit „metoda tăcută” încă din copilărie, de la tatăl meu, și am aplicat-o apoi în toată cariera, începând cu perioada în care am fost căpitan la Roma, continuând cu anii la Milan, acolo unde jucătorii se raportau la mine ca la unul dintre lideri în vestiare. Am folosit aceeași metodă și mai departe, cu echipe precum Chelsea, Paris Saint-Germain și Real Madrid. Este metoda pe care am pus-o în practică și la Bayern München în această nouă provocare ivită și este exact aceeași tactică de care se poate bucura oricine mă angajează.

Când am plecat de la Madrid în mai 2015, am decis că era momentul perfect să mă ocup și de o problemă mai veche cu zona cervicală, care-mi îngrădea tot mai mult mișcărilor, și să îmi iau un an sabbatic. Am putut astfel să petrec mai mult timp cu soția mea, Mariann – ne căsătoriserăm cu un an în urmă, la scurt timp după ce Madrid câștigase Liga Campionilor –, la casa noastră din Vancouver. Apoi am așteptat să văd ce locuri de muncă erau disponibile pentru sezonul următor, pentru că nici nu se punea problema să-mi încetez activitatea. Cea mai bună meserie din lume după ce ai încheiat cariera de fotbalist este să fii managerul unui club de fotbal, și am fost mai mult decât norocos să mă aflu la conducerea unora dintre cele mai mari echipe de club din Europa.

Știam că mă voi simți presat în diferite etape ale anului meu sabbatic să îmi încep activitatea la un club nou, atunci când alți manageri din Europa aveau să se apropie de finalul activității lor la cluburile respective. Mass-media mă vedea la FC Liverpool – o mare onoare – și era o variantă care mă atrăgea, fără îndoială, dar nu am fost dezamăgit când nu mi s-a propus să lucrez

acolo. Jürgen Klopp este potrivit pentru ei; va avea rezultate de succes. În plus, îmi fusese de folos pauza, dar când a apărut o oportunitate atât de mare ca locul de muncă de la Bayern München, mi-a fost imposibil să refuz. Intenționez ca perioada ce urmează să fie cea mai lungă din cariera mea în ceea ce privește rezultatele pozitive constante.

Ceea ce nu vei găsi în cartea de față este un capitol special dedicat relațiilor. Asta pentru că relațiile reprezintă fundamentul tuturor acțiunilor mele de lider și, prin urmare, se oglindesc în fiecare pagină: relațiile cu superiorii mei, cu echipa de sprijin și, cel mai important, cu jucătorii.

Fără jucători, nu ar mai exista un joc, la fel cum fără oameni și un produs, nu ar mai exista o afacere. Miile de oameni din tribune, milioanele de oameni care se uită de acasă – ei nu plătesc să mă vadă pe mine, pe Pep Guardiola sau pe Sir Alex Ferguson la marginea terenului; ei vor să vadă jucătorii, magia pe care aceștia o pot crea. Esența meseriei mele este să lucrez cu acești sportivi, să am grijă de ei și să-i ajut să evolueze, să le insuflu încredere și loialitate, să împart cu ei reușitele și să trecem împreună peste dezamăgiri. Acestea sunt motivele pentru care mă trezesc în fiecare zi cu zâmbetul pe buze.

Când suntem mici, jucăm fotbal pentru că ne îndrăgostim de joc. Când am trecut la profesioniști, nu-mi venea să cred cât de norocos sunt să fiu plătit pentru că fac ceva ce iubesc. Se întâmplă uneori ca, în tumultul presiunilor și dificultăților de pe teren, și din afara lui, pasiunea să se estompeze sau să dispară complet. Este responsabilitatea mea să întretin flacăra pasiunii

pentru jucători. Atât timp cât reușesc să fac asta, sunt fericit.

Scrierea acestei cărți, faptul că am împărtășit povești și nenumărate amintiri grozave – dar și unele mai puțin plăcute – împreună cu cei doi coautori și prieteni ai mei, Chris Brady și Mike Forde, a fost pentru mine o experiență plină de satisfacții. Speranța mea este că vei găsi în ea inspirație pentru viața și cariera ta – și, poate, un motiv să fii și tu fericit.

Carlo Ancelotti,
februarie 2016

INTRODUCERE

Chris Brady

A fost nevoie de câțiva ani să concepem această carte, în special pentru că toți trei – Carlo Ancelotti, Mike Forde și cu mine – ne-am dorit să fie rezultatul unei cooperări în adevăratul sens al cuvântului. Am început prin a stabili ce nu ne doream să devină cartea. Nu voiam să fie o autobiografie standard, nu voiam să se adreseze cu preponderență iubitorilor de fotbal, nu voiam să fie o lucrare sofisticată despre afaceri și în mod cert nu voiam să conțină dezvăluiri picante.

Ce ne doream cu toții era să fie o carte cu care să ne mândrim; o carte pe placul cititorilor preocupați de afaceri și de sport, care să fie implicați, fascinați sau dornici să acceadă la funcții de conducere în sensul cel mai general. Ne-am dorit să fie sinceră, originală, captivantă și să incite cititorii curioși la discuții și dezbateri. Cartea nu este alcătuită dintr-o serie de povești, deși, sigur, au și ele rolul lor; în schimb, este bazată în special pe reflecțiile unui expert în conducerea echipelor de top, într-una dintre cele mai competitive piețe pe care ți le poți imagina.

Ne-am propus să dezvăluim principiile fundamentale și descoperirile lui Carlo Ancelotti în domeniul leadershipului, ideea de la care a pornit totul și tehnicile sale de bază, experiențele

formatoare, cum a învățat să conducă, și brandul Ancelotti – cum se vede pe sine și cum este perceput de ceilalți. Scopul nostru este să aflăm secretul evoluției sale continue, cum a făcut față obstacolelor și cum a obținut performanțe în mod repetat pe cele mai mari terenuri din lume.

Pe baza cunoștințelor noastre de management în afaceri și sport, am profitat de ocazie să analizăm îndeaproape teoriile generale ale experților și savanților, comparându-le obiectiv cu experiența personală a lui Ancelotti. Pe măsură ce cadrul profesional se modifică radical în toate domeniile de activitate, liderii trebuie să își procure un arsenal îmbunătățit care să-i ajute în confruntarea cu echipe de oameni diferiți, extrem de talentați și, deseori, problematici. Pornind de la elita sportului, vom schița concepțiile și lecțiile de leadership ale unuia dintre cei mai talentați manageri din lume. Vom analiza și vom pune sub semnul întrebării convingeri adânc înrădăcinate legate de cum ar trebui conduși și îndrumați cei mai buni oameni din jurul nostru.

În mod firesc, Carlo este protagonistul, el fiind și cel care relatează mare parte din poveste. Narațiunea îi aparține în mod direct – rezultatul a mai bine de 50 de ore de interviuri minuțioase pe care ni le-a acordat în toate colțurile lumii, axate pe modul în care experiențele sale au deslușit probleme critice din domeniul afacerilor, atât de actualitate, cât și atemporale. Învățămintele ce pot fi desprinse din reflecțiile sale sunt implicite, însă pentru a fi mai ușor de consultat, am inclus rezumate la sfârșitul fiecărui capitol, în care explicăm nenumăratele aspecte ale „metodei tăcute”.

Ne-am dorit să ducem la bun sfârșit o carte care să fie concomitent scrisă *de Ancelotti și despre Ancelotti*, așa că am inclus și interviuri cu cei care îi cunosc cel mai bine calitățile de lider. Știi cum se spune: dacă vrei să știi cu adevărat cine ești, trebuie să afli ce spun oamenii despre tine după ce ieși din cameră. I-am rugat pe coechipierii lui Carlo, colegii lui, oponentii și, poate cel mai important, pe cei care au jucat pentru el, să-l vorbească pe la spate. Printre jucătorii intervievați se numără Cristiano Ronaldo, David Beckham, Zlatan Ibrahimović și John Terry, oameni care au jucat și pentru alți giganți din managementul de fotbal, precum Pep Guardiola, José Mourinho și Sir Alex Ferguson. Ferguson apare și pe lista adversarilor, iar printre colegi se numără Adriano Galliani, CEO la AC Milan, care, într-un fel sau altul, i-a fost șef lui Ancelotti vreme de aproape 13 ani în perioada în care Ancelotti a fost atât jucător, cât și antrenor.

Dovada legăturilor puternice pe care le clădește Ancelotti și a impactului pe care l-a avut asupra acestor nume de elită o constituie disponibilitatea acestora de a vorbi despre el fără nicio obligație. Într-adevăr, odată ce au început, au vorbit cu profunzime, lirism și pasiune, aproape depășind spațiul alocat – cred că Zlatan ar mai fi vorbit și acum dacă, după o oră și jumătate, nu încheiam interviul.

*

De ce încă o carte despre „leadership”? Probabil că este subiectul din management despre care se discută și se scrie cel mai mult. Bloguri, prelegeri TED, cărți, mass-media, articole de specialitate... apare peste tot și nu ai cum să i te sustragi. Din punct de vedere istoric, au existat

mai multe teorii despre leadership decât ți-ai putea imagina. Primii teoreticieni au vehiculat ideea că leadershipul este direct relaționat cu apartenența la aristocrație, fiind, în consecință, genetic predeterminat. Așa s-a ajuns la teoria „marilor lideri”, care continuă să fie răspândită și în prezent și care include personalități diverse precum: Moise, Dalai Lama, Patton, Crazy Horse, Custer, Martin Luther King, Nelson Mandela, Elisabeta I, Florence Nightingale, Colin Powell și Gînghis Han – alege tu pe cine vrei sau nominalizează pe altcineva.

O altă idee fundamentală este teoria leadershipului din perspectiva trăsăturilor, potrivit căreia există anumite trăsături generale care pot fi identificate la toți liderii de seamă. Prin contrast, teoreticienii situaționali au argumentat că marii lideri au apărut ca rezultat al locului, circumstanței și momentului, sau ceea ce noi, profanii, numim noroc – locul în care pregătirea întâlnește oportunitatea. Alții au fost mai interesați de evoluția individuală în cadrul unei organizații; spre exemplu, psihologul american Abraham Maslow a subliniat rolul managerului în susținerea subalternilor.

În fruntea clasamentului actual se situează - leadershipul autentic, ceea ce presupune un comportament etic și transparent; leadershipul transformațional, în care liderii renunță la propriile interese, transformându-i și inspirându-i pe angajați să obțină rezultate dincolo de așteptări; și leadershipul serviabil, care dezvoltă lucrarea originală a lui Robert Greenleaf din anii '70, în care se consideră că rolul leadershipului e acela de a se concentra pe nevoile subalternilor (angajați, jucători) și în care motivația fundamentală a liderului este aceea de a servi.

Greenleaf a pus accentul pe natura „grijulie” a acestor lideri, nu într-un mod altruist, dar ca necesitate managerială.

Așa cum a spus Pat Summitt, unul dintre cei mai mari antrenori din istoria sportului, chiar dacă mai puțin cunoscuți: „Oamenilor nu le pasă cât de priceput ești până când nu pricep că îți pasă de ei. Dacă vrei să-i faci pe ceilalți să muncească din greu pentru tine, trebuie să arăți că le dorești succesul în carieră pentru binele lor.” Afirmatia este, evident, inspirată din lucrarea clasică a lui Jim Collins, *Good to Great*, în care Collins susține că liderii de „Nivel 0” dețin un amestec paradoxal de ambiție și modestie. Liderii aceștia sunt extrem de ambițioși, dar subiectul ambiției lor nu sunt ei înșiși, ci oamenii care le vor aduce succesul (angajații sau jucătorii); în plus, nici nu simt nevoia să-și gâdile inutil orgoliul.

Estimările arată că peste tot în lume se cheltuiesc anual nu mai puțin de 50 de miliarde de dolari pe training și dezvoltare în leadership. Poate că motivul este gradul scăzut de încredere pe care îl avem în calitatea celor aflați în poziții de conducere în domeniul politic, militar și de afaceri, astfel că încercăm să ameliorăm într-un fel sau altul situația. Cifrele reprezintă totodată un indicator al importanței pe care o acordăm chestiunii în cauză.

Cu toate acestea, poate că motivul adevărat pentru care ne este atât de greu să ne oprim asupra unui singur model de leadership rămâne faptul că fiecare lider este de fapt un amestec al tuturor trăsăturilor, stilurilor, caracteristicilor și abordărilor menționate până acum, singurul lucru care diferă de la caz la caz fiind gramajul diverselor ingrediente conținute.

În acest caz, stilul subestimat de „leadership tăcut” al lui Carlo Ancelotti ar putea fi unic pentru el și semnificativ pentru experiențele care l-au format pe parcursul unei vieți petrecute aproape în totalitate în turnul de fildeș al fotbalului profesionist, în țări precum Italia, Spania și Anglia – și acum Germania. Interesul neschimbat pentru sport și implicațiile financiare care rezultă de aici ating cota maximă în aceste țări. Unică sau nu, abordarea este evident eficientă și se bucură de succes, motiv pentru care merită să îi acordăm atenție, nu în ultimul rând pentru că, așa cum vei înțelege, Ancelotti îndeplinește un număr impresionant de criterii incluse în arsenalul oricărui lider de actualitate.

*

Dintre toate provocările pe care le implică leadershipul, una dintre cele mai dificile este antrenarea jucătorilor de geniu. Majoritatea studiilor arată că managementul talentelor ocupă un loc fruntaș pe lista preocupărilor unui CEO. Gurul în management Tom Peters a întrebat:

Ești un jucător fanatic atestat? Indiferent dacă ești șeful unei echipe de șase persoane sau CEO... trebuie să devii la fel de obsedat să descoperi și să formezi oameni de primă mână cum este obsedat managerul general al oricărei francize sportive profesioniste să recruteze și să antreneze jucători de primă mână. Într-o epocă în care valoarea adăugată rezultă din creativitate, o rezervă de talente implicate, energice și excentrice a devenit principala bază a avantajului competitiv.¹

Așadar, ce alt domeniu ar fi mai indicat de studiat decât fotbalul, acolo unde asigurarea și

interesul în managementul de talente sunt, practic, o industrie de divertisment în sine? Aș-zisul „război al talentelor“ a fost un factor primordial în fotbal încă de la apariția jocului și, în mod cert, de la prima sa materializare profesionistă. Cluburile de fotbal plătesc, în medie, mai mult de 50% din veniturile lor pe mai puțin de 10% din cele ale angajaților.

Cel mai recent studiu Deloitte Millennial, desfășurat în 29 de țări industrializate (acolo unde fotbalul se joacă la nivel profesionist), a descoperit că generația Y² aspiră la un mediu de lucru mai deschis, mai flexibil și bazat pe cooperare; *milenialii* au imaginație, gândesc analitic și sunt convinși că pot realiza orice își propun. Sunt mai puțin loiali, pentru că și-au dat seama că angajatorii lor îi consideră bunuri, motiv pentru care se comportă în mod similar cu aceștia. Deloitte conchide că „*milenialii* ne-au obligat să regândim felul în care muncim“. Ei bine, aproape fiecare fotbalist de elită este un *milenial*. Așadar, unde am putea găsi un laborator mai bun decât fotbalul, în care să examinăm și să analizăm oamenii care conduc tipul acesta de angajat? De asemenea, felul în care se comportă Ancelotti cu superiorii este la fel de instructiv pentru orice persoană din domeniul afacerilor moderne.

Cartea se numește *Leadership tăcut* pentru că Ancelotti își rezolvă treburile într-un mod calm, dar autoritar, care poate trece neobservat de jurnaliștii ahtiați de scandal. Când s-a confruntat cu vanitatea exacerbată a celor mai buni jucători din lume, a fost descris ca „îmblânzitorul divelor“. Când interacționează cu superiorii, Ancelotti este descris ca super-diplomat; jurnalistul italian Gabriele Marcotti a vorbit

despre „răbdarea biblică” a lui Ancelotti în tratativele pe care le-a purtat cu președintele Real Madridului, Florentino Pérez, faimos pentru exigența lui. Într-adevăr, când l-a investit pe Ancelotti, Pérez l-a descris ca pe un manager care le poate ferici pe vedete, în timp ce găsește o modalitate de a face lucrurile să meargă fără să protesteze în public. Ce altceva și-ar mai putea dori un președinte?³

Perioada în care Ancelotti a fost la Chelsea a fost una dificilă. Managementul lui devenise o țintă a presei din cauza unor scurgeri de informații din cadrul clubului. După o conferință de presă, jurnalistul Barney Ronay de la *The Guardian* a publicat o descriere grăitoare a „metodei tăcute” a lui Ancelotti:

Ziua de astăzi ne-a adus o mostră bine-venită a farmecului extrem al lui Ancelotti. Pentru neavizați, Ancelotti a fost o prezență dezarmantă a proiectului Chelsea, arborând odată cu succesul său inițial un aer cumva disonant de ambiguu și de sceptic în labirintul corporatist al superstructurii manageriale a clubului. Conform părerii generale, lucrul acesta se datorează aproape în întregime sprâncenelor sale ștregare, omida aceea arcuită-pepită, în permanență săltată într-o expresie ce pare să fie ironie la pachet. Sprâncenele lui Ancelotti par să ni se adreseze direct, oferindu-ne contraargumente subtitrate, indiferent de vorbele conciliante care se întâmplă să iasă pe gura lui. Este o calitate care i-a convins pe englezi. Noi înțelegem limbajul sprâncenelor. Cel nerostit, taciturn și reprimat: genul acesta de limbaj este pe placul nostru.

(*The Guardian*, 22 noiembrie 2010)

Nici că s-ar fi putut cineva exprima mai bine.

Note:

- 1 Tom Peters, „Leaders As Talent Fanatics”, în *Leadership Excellence Essentials*, vol. 23, nr. 11, 2006, p. 12. (N. a.)
- 2 Generația Y, cunoscută și sub numele de *Millennials*, este formată din acea parte a populației care s-a născut între anii 1980 și 2000. Această generație este exponentul noului mileniu, fiind caracterizată prin familiaritatea sporită în raport cu tehnologia, cu mediile digitale și cu ritmul alert al dezvoltării și liberalizării mijloacelor de producție. (N. red.)
- 3 Se pare că mult mai mult, pentru că la mai puțin de doi ani după acea declarație, Pérez l-a concediat pe Ancelotti și, câteva luni mai târziu, s-a debarasat și de succesorul lui, Rafa Benítez. (N. a.)

PARTEA ÎNTÂI

Curbe de leadership

Chris Brady

Literatura de specialitate este plină de lucrări dedicate ideii exprimate în această carte prin *curba de leadership*. Fie că este vorba despre studiile publicate la mijlocul anilor 2000 de Ken Blanchard sau despre conceptul de „Summit Syndrome” formulat de George D. Parsons și Richard T. Pascale⁴, sau chiar despre seminarele organizate la Wharton School, majoritatea experților admit existența unui tipar similar chiar și în cariera celor mai mari dintre lideri.

La ora actuală, durata medie a exercitării funcției de CEO de FTSE 100 este de 5,18 ani; în cazul unui manager englez de Premier League, perioada este de doar 2,36 ani (dacă îl scoatem din ecuație pe Arsène Wenger, media scade la 1,7 ani). În Italia, la echipele de Serie A, media este de 1,31 ani; în Spania, media managerilor din La Liga este de 1,34 ani. Recordul de longevitate nu este cu mult mai mare nici în alte sporturi. În SUA, un manager din NFL (National Football League) deține o medie de 3-4 sezoane; un manager nou-numit în funcție în NBA (National Basketball Association) se poate aștepta la 2-4 sezoane.

Sfârșitul este deseori brusc și brutal. În sezonul 2014–2015, echipele englezești din liga profesionistă au înregistrat un total de 47 de concedieri manageriale, în 14 cazuri fiind vorba

despre manageri aflați pentru prima oară într-o poziție de conducere, motiv pentru care mulți dintre ei nu vor mai primi curând ocazia să ocupe o poziție similară.⁵ În plus, mai bine de 150 de antrenori și-au pierdut slujbele drept consecință directă a instabilității cauzate de concedierea managerului și a dorinței clubului de a angaja oameni noi. Cu excepția câtorva oameni de elită, referința la caruselul managementului fotbalistic este departe de realitate; în majoritatea cazurilor, familiile acestora au rămas fără o sursă de venit. Nu este un domeniu potrivit pentru cei slabi de inimă.

Este evidentă paralela cu domeniul afacerilor. În fiecare săptămână, un manager sportiv este supus aceleiași verificări detaliate care i se aplică unui CEO prin rapoartele trimestriale. Așa cum spunea odată un președinte din Premier League: „În fiecare săptămână, 40 000 de acționari vin și îmi spun ce părere au despre cum îmi fac eu treaba.” Totul în sport este comprimat în intervalul cuprins într-un singur sezon, în vreme ce ciclul de viață în afaceri, până la validarea rezultatelor, poate dura în jur de zece sferturi sau 30 de luni.

Durata leadershipului pare să fie supusă unei *curbe* inexorabile atât în afaceri, cât și în sport, cu excepția unor cazuri extraordinare cum ar fi Sir Alex Ferguson, Bill Belichick de la New England Patriots sau Gregg Popovich de la San Antonio Spurs. Să fie o astfel de *curbă* inevitabilă sau este posibil să identificăm unele puncte critice decisive, momente în care chiar liderii pot modifica evoluția evenimentelor, fie retrăgându-se de bunăvoie, fie rămânând în funcție prin schimbarea dinamicii? Cariera lui Carlo Ancelotti și reușitele lui cu patru dintre principalele echipe

europene sugerează valabilitatea ambelor situații, dar necesită o conștientizare timpurie a traiectoriei tipice de leadership, precum și capacitatea de a evita diversele capcane specifice fiecărui tip de traiectorie. Și acum, legătura la Carlo.

Note:

- 4 George D. Parsons și Richard T. Pascale, „Crisis at the Summit”, în *Harvard Business Review*, martie 2007. (N. a.)
- 5 Statistici emise de League Managers Association. (N. a.)

1. Experiența

Cu excepția cazului în care ești omul unei singure echipe, ca Sir Alex Ferguson la Manchester United, carierele liderilor din majoritatea domeniilor de activitate parcurg un traseu similar. Acest fapt este demonstrat fără îndoială de perioada pe care am petrecut-o la Real Madrid și de similitudinile care s-au regăsit ulterior la toate cluburile la care am activat.

Primul pas este curtarea, atunci când clubul te dorește și încearcă să-ți câștige serviciile. Apoi urmează luna de miere, când toată lumea – jucătorii, personalul, fanii – îți dă timp să te acomodezi, deși este o perioadă care, din păcate, ca orice lucru bun în viață, nu durează niciodată mult. Apoi urmează succesul și stabilitatea, în cazul în care reușești să le obții – pentru un club de top asta înseamnă trofee, însă succesul se măsoară diferit la cluburile de nivel inferior. În cele din urmă, stabilitatea aceasta devine rutină și apoi încep problemele, fisurile din relație. Dacă luăm cazul Madridului, acela a fost fără doar și poate momentul în care am început să mă confrunt cu situații dificile. În sfârșit, urmează ruptura – despărțirea inevitabilă. Procesul acesta, înălțarea și declinul, poate fi numit *curba leadershipului*.

La Madrid, *curba leadershipului* meu a fost foarte strânsă, foarte comprimată, dar asta se

întâmplă la fiecare club de elită. David Moyes a avut un parcurs de nici măcar un an la Manchester United. Am avut și eu parte de o *curbă* mai scurtă, de opt ani la Milan, perioadă oricum foarte lungă pentru un club important. Durata medie a unui manager în orice divizie de top din Marea Britanie, Spania sau Italia este mult mai scurtă de atât: *curba* comprimată reprezintă norma.

Pe parcursul drumului, există momente de răscruce, când liderul poate să influențeze cursul evenimentelor și să impună o anumită direcție, iar aceste momente-cheie de pe întinderea *curbei* m-au urmărit de-a lungul întregii mele cariere în fotbal, începând chiar cu primul meu loc de muncă.

Ascensiunea

Primul loc de muncă: Reggiana

Dacă m-ar întreba astăzi președintele de la Reggiana cum mi se pare ideea de a angaja un jucător cu rădăcini locale, retras din activitate în funcția de manager, i-aș spune următoarele: „De ce vrei să-l angajezi? Nu are licență și nu a mai antrenat până acum. Poate o fi fost un jucător bun, dar cui îi pasă?” Din fericire pentru mine, în lumea nebună a fotbalului, lucrurile nu se petrec așa.

Să ne înțelegem: Reggiana m-a angajat pentru că eram un jucător faimos și, în plus, localnic. Uneori, lucrurile mici sunt cele care contează. Poate că nu are nicio logică ce spun, dar Reggiana mi s-a părut alegerea cea mai potrivită, și viceversa. Echipa tocmai fusese retrogradată în Serie B și avea nevoie de un nume consacrat. Eu veneam cu numele și eram pregătit. Nu

neapărat pentru proiect în sine, dar în mod cert pentru funcția de lider.

Retrospectiv, faptul că ești jucător nu este niciodată o garanție că poți fi și manager. Îți permite să ai o relație cu jucătorii și să înțelegi ce nevoi au, dar este nevoie să exersezi și să-ți însușești și celelalte aspecte ale managementului. În primul meu sezon la Reggiana nici măcar nu am avut o licență de antrenor. Apucasem să lucrez la primele două etape și urma să termin secțiunea finală în timp ce lucram. Mi se pare esențial să obții toate certificatele înainte de a te apuca să clădești o carieră, dar uneori lucrul acesta este imposibil. Ar trebui să nu existe o polemică între o diplomă MBA și un manager. Nu este nevoie să alegi – ambele sunt bune.

Având în vedere că nu-mi luasem licența, am fost nevoit să angajez pe cineva licențiat pe postul de asistent și de antrenor. Am căutat o astfel de persoană care să îndeplinească ambele criterii în listele oferite de asociația antrenorilor italieni. Primul nume peste care am dat în listele ordonate alfabetic, care întrunea cerințele și locuia aproape de Reggiana, a fost Giorgio Ciaschini. Nu-l cunoșteam, dar l-am sunat oricum și a fost de acord să vină să lucreze cu mine. Am rămas împreună mai bine de zece ani. A devenit un membru loial al familiei mele din fotbal încă de la începutul perioadei mele manageriale și, așa cum vei vedea pe parcursul acestei cărți, loialitatea este foarte importantă pentru mine.

Fusesem informat de președinte la începutul sezonului că obiectivul nostru era să câștigăm campionatul și, după șapte meciuri jucate, ne situam tot la coada clasamentului. Probabil că vina îmi aparținea, din cauza lipsei de experiență;

la început, nu a fost ușor să trec brusc de la a fi jucător la a fi șef.

Desigur, nu eram total nefamiliarizat cu ideea de manager. Chiar înainte de încheierea contractului cu Milan, promisem șansa de a fi assistant managerul lui Arrigo Sacchi la echipa națională. Aș fi putut să continui să joc, dar am preferat să mă opresc, pentru că mi s-a părut că mi-ar prinde bine experiența cu Sacchi. A fost o perioadă critică pentru mine ca manager în devenire și, poate dacă nu ar fi fost anii petrecuți la *Gli Azzurri*, nu aș fi reușit să mă bucur de succes la Reggiana. Când m-am dus la Sacchi să-i spun că intenționez să accept postul de la Reggiana și să pornesc o carieră pe cont propriu, mi-a răspuns că așa e cel mai bine și mi-a urat noroc. Totuși, chiar dacă fusesem a doua persoană ca importanță după Sacchi, era cu totul altceva când deveneau șef.

Problema este că, atunci când devii manager la scurt timp după ce ți-ai încheiat activitatea ca jucător, crezi că le știi pe toate. De fapt, nu știi nimic. În primul rând, trebuie să-ți reușească un lucru dificil și important – să ai o relație bună cu jucătorii, dar să rămăi în același timp șeful lor. Nu este un lucru imposibil de realizat și este ciudat că mulți oameni cred că managerul nu poate avea o relație strânsă cu jucătorii, reușind totodată să-și mențină și autoritatea.

Lucrul care m-a speriat cel mai rău a fost să fiu pus față în față cu jucătorii și să vorbesc cu ei regulat. Dacă jucătorii te respectă foarte mult, trebuie să vorbești atât *pentru* ei, cât și *cu* ei. Se așteaptă ca totul să meargă strună pentru că tu ești șef, dar pentru tine este ceva nou. Nu ești obișnuit să te afli în poziția în care carierele altor oameni să depindă de tine. Mi-a fost foarte greu

să înțeleg și să accept că sunt șeful. Îmi cunoșteam stângăciile, vulnerabilitățile și-mi venea greu să cred că nu sunt evidente și pentru cei din jur. Poate că pentru mulți dintre noi, acesta este cel mai dificil aspect al tranziției de la angajat la angajator.

Când venea momentul să mă adresez echipei și personalului, ceea ce putea să însemne chiar și 25, 30 de oameni, nu erau toți atenți și prompti. Unul căsca, altul „își odihnea pleoapele” într-un colț, în vreme ce altul se uita în gol pe fereastră – ba mai era și câte unul care dormea dus. Este foarte dificil, în perioada de început, să captezi în permanență atenția tuturor.

Când începeau ședințele, toată lumea era în general atentă, dar problemele apăreau când nominalizam jucătorii care urmau să intre pe teren. Ai de-a face cu 18, poate 20 de jucători, dar odată ce ai rostit numele a 11 dintre ei, fețele celor rămași, atât de nerăbdătoare la început, capătă brusc o expresie posomorâtă. Eram conștient de acest lucru, pentru că fusesem și eu unul dintre ei nu cu mult timp în urmă. Așa că, o vreme, am preferat să amân nominalizarea celor 11 pentru finalul întrunirii, chiar înainte să ieșim din vestiare, tocmai pentru a încerca să mențin interesul tuturor. Dar indiferent de momentul în care îți alegi echipa, vor exista întotdeauna câțiva nefericiți.

O altă dificultate cu care se confruntă cel care este numit șef pentru prima dată este simpla pregătire pentru meci. Jucătorii nu înțeleg pe deplin de câte pregătiri este nevoie să conduci cum trebuie o echipă – știu sigur că eu n-o făceam pe vremea când jucam. Am citit că Bill Parcells, legendarul antrenor de fotbal american, era de părere că „toată lumea își dorește să

câștigate, dar numai cei mai buni au voința de a se pregăti pentru victorie“. Câtă dreptate avea! Totul pare ușor din vestiare. La început, nici măcar nu aveam răspunsul pentru întrebări simple și fundamentale cum ar fi „Cum se va desfășura antrenamentul?“ Nu știu cum au procedat alți manageri aflați în postura mea, așa că nu pot vorbi în numele lor, dar lipsa mea de pregătire de la vremea respectivă însemna că nu dețineam cunoștințele tehnice necesare organizării unui antrenament corect. Puteam totuși să mă bazez pe experiența cu Sacchi. La început, i-am copiat pur și simplu metodele, dar încet-încet am început să-mi elaborez propriile idei și obiective – și propriile scheme de antrenament.

Giorgio Ciaschini, asistentul meu, mi-a fost de mare ajutor în acea perioadă. A trebuit să învăț să vorbesc cu jucătorii și să-i conving să aibă încredere în mine, pentru că era obligatoriu să începem să câștigăm. Am adunat toată echipa laolaltă și le-am spus: „Am concepțiile mele despre cum ar trebui să jucăm și să ne comportăm. Dacă nu sunteți de acord, nu vreau să aștept să fiu concediat. Plec singur de-acum. Dacă nu sunteți cu mine, punem capăt aici și acum.“ Aproape toți jucătorii au fost de partea mea. Doar doi nu au vrut să mă urmeze, dar, așa cum am mai spus, vor exista mereu unii care să nu fie fericiți. Am început ușor-ușor să avem rezultate mai bune și am terminat în fruntea clasamentului. Sezonul următor avea să ne găsească în Serie A.

Pe parcursul acelor prime șapte meciuri, am crezut că nu aveam să mă descurc ca antrenor. Îmi făceam griji că poate îmi alesesem greșit profesia. Presiunea era uriașă. Și mare parte din ea era provocată de mine, pentru că eram la

începutul carierei și știam cât de important avea să fie acest prim loc de muncă în cazul în care dădeam lovitura. Am ajuns astăzi să fac parte din League Managers Association și mă sperie când văd cercetările lor legate de perioada pe care o petrec în ziua de azi majoritatea managerilor la o echipă. Mă bucur că nu cunoșteam statisticile pe vremea când eram la Reggiana.

Sfârșitul *curbei* mele la Reggiana, ruptura, nu a venit sub forma unei concedieri, așa cum s-a întâmplat la Real, ci pentru că am primit o ofertă de la un club mai mare – Parma. Sfârșitul unei *curbe* poate fi inițiat în egală măsură de lider sau de organizație, și este important să abordezi rațional modalitatea de încheiere a unei *curbe*. Uneori, condițiile de plecare sunt impuse de tine, alteori nu. Așa se întâmplă în fotbal, la fel cum se întâmplă și în afaceri.

Al doilea loc de muncă: Parma

Parma m-a vrut pentru că Fabio Capello, care semnase un contract cu ei, a ales să meargă la Real Madrid. Dat fiind că își anunțase decizia la sfârșitul sezonului, nu aveau prea mult timp la dispoziție să-l înlocuiască. Eu mă descurcasem bine la Reggiana, îl cunoșteam pe managerul general de la Parma și era o mișcare bună pentru mine să merg la un club mai mare. Începea astfel o nouă *curbă de leadership*.

La fel ca la Reggiana, echipa nu a jucat bine la început, dar în final am reușit să avem un prim sezon victorios. Aveam o echipă bună, formată din oameni ca portarul Gigi Buffon și apărătorul Lilian Thuram, care alcătuiau o mișcare defensivă în centru cu Fabio Cannavaro. În plus,

erau jucători tineri. Buffon avea doar 19 ani, Thuram în jur de 21 și Cannavaro 22 sau 23. Apoi am găsit un atacant, Hernán Crespo, pe care îl racolasem de la echipa olimpică argentiniană – era cel mai bun marcator al lor la Jocurile Olimpice și avea doar 21 de ani. În perioada aceea i-am achiziționat și pe Rivaldo și ulterior pe Cafu, deși au fost imediat împrumutați la Deportivo de La Coruña și Roma. Parma era un club mic la vremea respectivă, așa că a trebuit să renunțăm la jucători. Poate că Fabio Capello avusese dreptate până la urmă. Parma avea o relație interesantă cu echipa braziliană Palmeiras, lucru care ne convenea de minune. Pe atunci, deținerea de către terți a drepturilor jucătorilor nu era considerată o chestiune importantă și multe dintre cluburile europene mari aveau „relații” și „aranjamente” cu omologi latino-americieni, pe baza cărora se puteau face tot felul de înțelegeri.

Am terminat două sezoane la Parma cu calificări în Liga Campionilor și Cupa UEFA, apoi am avut parte de prima concediere din cariera mea, după o serie de rezultate slabe.

După ce am cochetat o vreme cu echipa turcă Fenerbahçe – un exemplu de tatonare a *curbei* fără să îi urmez totuși direcția –, am avut noroc. Stăteam deja pe tușă de șase luni, perioadă în care echipa din Istanbul îmi tot dăduse târcoale, când am primit un telefon de la Juventus și mi-a fost mai ușor să iau o decizie.

Omul companiei: Juventus

Perioada de curtare cu Juventus a fost o experiență nouă pentru mine. Urma să plec în Turcia să discut termenii contractuali cu

Fenerbahçe, când am primit un telefon de la Luciano Moggi, directorul general de la Juventus. M-a rugat să nu iau nicio decizie până nu stau de vorbă cu el, așa că am stabilit o întâlnire la reședința lui Antonio Giraudo, directorul tehnic al clubului. Când am ajuns acolo, mă așteptau deja Giraudo, Moggi și Roberto Bettega, fostul atacant de legendă al lui Juventus. Și-au exprimat clar punctul de vedere, spunându-mi simplu: „Vrem să fii următorul manager al lui Juve.” Știau că încă mă aflam sub contract cu Parma – din punct de vedere tehnic, eram în perioada de preaviz –, așa că au acceptat să nu mă implic în acel sezon, urmând în schimb să fiu manager în sezonul 1999–2000. Câteva ore mai târziu, semnam deja un precontract. Întâmplarea face ca deținătorul funcției de la acea vreme, Marcello Lippi, să plece repede de la Juve. Nu făcuse treabă prea bună și a fost concediat în ianuarie, așa că eu m-am dus la Juventus în februarie 2000, după ce clubul s-a ocupat de toate detaliile contractuale nerezolvate.

Mi-a fost foarte greu la plecare, pentru că la Parma mă simțisem ca într-o familie, iar la Juventus a fost ca și cum aș fi lucrat într-o companie. Juventus este o companie mare, o organizație imensă, iar eu, unul, de câte ori ieșeam pe teren, mă simțeam de parcă mă duceam să lucrez într-o fabrică. Lucrau acolo câțiva oameni impresionanți – proprietar era Gianni Agnelli, mai era și Luciano Moggi, plus directorul financiar –, dar nu mă simțeam ca într-o familie, nu cum fuseseră Reggiana sau Parma sau, așa cum aveam să descopăr mai târziu, Milan. După ce obținusem deja câteva reușite la Reggiana și Parma, îmi doream să trec la nivelul următor și eram deja suficient de încrezător să

merg la Juventus, un club cu o mare tradiție și o istorie uriașă.

În afară de schimbarea culturală, de la un mediu de familie la unul de companie, a mai existat un motiv pentru care mi-a fost greu acolo: suporterii lui Juventus mă urau. De ce? Pentru că eram un jucător de la Roma, de la Milan. Pe vremea când eram la Parma, ne înfruntaserăm cu Juventus pentru titlu, așa că mă urau din tot sufletul. Îi găseam mai mereu în afara terenului de antrenament, așteptând să mă încolțească. Este adevărat, astfel de lucruri se pot întâmpla în Italia. Nu mi-a fost deloc ușor să îi atrag pe fani de partea mea.

Am rămas încă doi ani la Juventus, până m-au dat și pe mine afară, și am mai stat apoi pe bară alte patru luni. *Curba de leadership* de la Juventus se terminase înainte de vreme. Poate că fusese vorba, de fapt, despre o *curbă* pe care nici măcar nu ar fi trebuit s-o încep, dar mi-a oferit ocazia să văd ce înseamnă să lucrezi la un club important, acolo unde îmi doream și eu să ajung să antrenez.

Întoarcerea acasă

AC Milan

După toate aparențele și după o pauză destul de lungă, părea că mă voi întoarce la Parma și la siguranța relativă pe care mi-o ofereau locurile natale. Cu toate acestea, chiar când mă pregăteam să iau decizia care ar fi reprezentat un pas înapoi în cariera mea, am primit un telefon de la AC Milan, clubul care îmi oferise cele mai frumoase momente ca jucător. Tocmai pierduse cu 1-0 la Torino și, după cum s-a dovedit ulterior, directorul general de la Milan,

Adriano Galliani, mă avea în vedere de ceva vreme. Vorbisem cu el la telefon cu câteva zile înainte despre alte probleme și menționasem în treacăt faptul că aveam de gând să semnez din nou cu Parma.

După meciul cu Torino, Galliani a stat de vorbă cu Silvio Berlusconi, proprietarul, și au decis să schimbe antrenorul, eu fiind prima opțiune ca înlocuitor, desigur, în eventualitatea în care nu semnaseam deja cu Parma. Curtarea trebuia să fie una rapidă. Galliani m-a sunat imediat și i-am răspuns că urma să semnez cu Parma a doua zi.

Era o zi de luni și mergeam spre Parma să semnez contractul cu cei din conducere, când am primit un telefon de la Galliani. Încheiasem deja o înțelegere și bătușem palma cu președintele clubului, Calisto Tanzi, cu doar trei zile în urmă.

„Ai semnat contractul cu Parma?” m-a întrebat Galliani.

„Nu, nu încă, acum sunt în drum spre ei”, am răspuns eu.

„Mă îndrept spre casa ta”, mi-a zis Galliani.

„Pentru ce?”

„Am vorbit cu Berlusconi și am decis că trebuie să vii aici, la Milan. Suntem pregătiți pentru tine.” Așa că mi-am închis telefonul.

Bineînțeles că imediat ce am semnat cu Milan l-am deschis la loc. Trebuia să-l folosesc ca să-l sun pe Tanzi de la Parma. l-am spus: „Îmi pare rău, dar Milan este familia mea. Am jucat acolo și îmi pare foarte rău pentru situația în care ne aflăm, sper să înțelegi.” Iar el mi-a răspuns: „Te înțeleg perfect.” Au trecut 15 ani de atunci și tot nu știu dacă a vorbit serios. Chiar era șeful cel mare: fondator și acționar majoritar la compania Parmalat, care deținea aproape în întregime FC

Parma, ulterior acuzat și condamnat într-unul dintre cele mai mari cazuri de falimentare din Europa. A trebuit să fiu pragmatic. Loialitatea și integritatea au limite; cât de loiali mi-ar fi fost mie cei de la Parma dacă am fi început prost sezonul? Iar Milan era familia mea și familia trebuie să fie întotdeauna pe primul loc când vine vorba despre loialitate.

Am ajuns la Milan în noiembrie 2001 și m-am simțit imediat ca acasă. Cu echipa, în schimb, a fost altă poveste, căci situația nu era tocmai bună. Întoarcerea acasă nu este întotdeauna floare la ureche și primele șase luni au fost dificile. Am reușit să obținem transferul lui Clarence Seedorf și Alessandro Nesta, doi jucători remarcabili. Nesta avea 27 de ani, era la apogeul carierei, și a costat o groază de bani. Inițial, directorul general nu a reușit să-l convingă pe Berlusconi să plătească o astfel de sumă pentru un singur jucător, căci la vremea aceea existau unele probleme financiare în companie. Berlusconi nu era dispus să riște să fie criticat de opinia publică și să fie văzut cheltuind prea mult – și în niciun caz pentru un jucător ca Nesta, un *fundaș*. Nesta avea să-l coste 30 de milioane de euro, dar chiar și așa, știam că trebuia să-l conving pe Berlusconi că era vital pentru noi. Restricțiile din administrarea unei organizații nu sunt mereu expuse publicului larg și, chiar dacă managerii își desfășoară activitatea sub privirea publicului, privirea aceea nu poate surprinde mereu adevăratele motive care stau la baza anumitor acțiuni.

Eram atât de convins că Nesta este crucial pentru echipă, încât m-am hotărât să stau și eu de vorbă cu Berlusconi. Era în Danemarca pe-atunci și i-am spus așa: „Domnule președinte,

toată lumea vrea să câștige Liga Campionilor, dar dacă nu-l cumpărați pe Nesta, nu vom câștiga. Mi-l dați pe Nesta și vă dau la schimb Liga Campionilor.” Până la urmă, s-a dovedit a fi o înțelegere avantajoasă pentru amândoi. El l-a cumpărat pe Nesta și eu i-am oferit Liga Campionilor. Ulterior, aveam să câștigăm încă o dată Liga Campionilor și să ajungem în altă finală, semifinală, sferturi de finală; a fost o perioadă fantastică pentru club.

Curba mea de leadership la Milan a fost până în prezent cea mai lungă din cariera mea – opt ani – și perioada mea managerială mi-a oferit oportunitatea să schimb jucătorii de-a lungul timpului, să transform echipa conform viziunii mele. Cele mai mari schimbări s-au produs la început, ca o măsură absolut necesară, din cauză că echipa nu era suficient de pregătită. În primul meu sezon acolo, am reușit să ne calificăm doar pe locul patru, ultima poziție în Liga Campionilor, ceea ce însemna că ne așteptau meciuri de calificare la începutul sezonului următor. Cu toate acestea, având în vedere că venisem la echipă abia în noiembrie, deci nu prinsesem un sezon și un presezon în întregime, nu a fost rău deloc să terminăm pe locul patru. Sezonul următor au venit Seedorf și Nesta, împreună cu alți jucători noi, printre care Rivaldo. Îl aveam deja pe Rui Costa și acești patru jucători erau esențiali pentru mine, pentru că știam că, după Capello și succesorii lui, președintele voia să schimbe puțin stilul echipei. Echipele conduse de Capello erau foarte bine organizate, dar poate că acestea nu reușiseră să ajungă la nivelul sau stilul pe care și-l dorea președintele. Nu avea să fie ultima dată când urma să fiu însărcinat cu

schimbarea stilului unei echipe după preferințele proprietarilor și fanilor.

Cu valul nou de jucători proaspăt veniți, m-am confruntat cu o altă dificultate, respectiv cum să-i mulțumesc pe toți acei jucători incredibil de talentați. Nu puteam să-i includ pe toți la fiecare meci, adică exact ce își dorește orice jucător bun. La centrul terenului trebuia să fac loc pentru Kaká, Gennaro Gattuso, Rui Costa, Andrea Pirlo, Seedorf și Rivaldo, iar în atac îi aveam pe Crespo, Andrei Șevcenko, Jon Dahl Tomasson și Filippo Inzaghi. Provocarea era să-i mențin fericiți și să găsesc în același timp o modalitatea de a ridica valoarea echipei. Atmosfera la Milan era bună, lucru incredibil de important, iar jucătorii știau că făceau parte dintr-o echipă fantastică, a unui club mare, așa că au început să se împace cu ideea că nu vor juca în fiecare meci. Sigur că am întâmpinat și dificultăți, dar m-am ocupat de ele separat.

La începutul primului meu sezon integral am avut un meci de Liga Campionilor și Rivaldo, care nu apucase să joace un presezon complet și nici nu se pregătise pentru meci, a stat pe banca de rezervă. Am încercat să-i explic că avea să joace trei zile mai târziu, dar răspunsul lui a fost: „Rivaldo nu a stat niciodată pe banca de rezervă.”

I-am spus: „OK, există mereu o primă dată și acum este momentul potrivit să fie prima dată pentru tine.”

„Nu, nu,” mi-a zis el. „Rivaldo nu stă pe banca de rezervă.”

„Rivaldo”, i-am răspuns, „*trebuie* să fii rezervă”. S-a ridicat pur și simplu și a plecat acasă.

Este greu pentru jucătorii cu adevărat speciali să înțeleagă de ce nu pot juca, chiar dacă sunt pregătiți în proporție de doar 80%. Este minunat

că vor să joace în fiecare meci, indiferent dacă sunt în formă sau accidentați. Atitudinea aceasta face parte din personalitatea unui campion. Clubul a stat de vorbă cu el, cu agentul lui, Rivaldo s-a întors și a stat pe bancă la meciul cu cei de la Modena, un meci ușor. Abia după aceea am vorbit din nou cu el. I-am spus: „Ascultă, e spre binele tău, nu al nostru. Nu trebuie să-ți faci griji, pentru că se poate întâmpla azi, se poate întâmpla la meciul următor și i se poate întâmpla oricărui jucător. Avem o mulțime de meciuri și asta înseamnă că vei fi mai odihnit când vei juca în următorul.”

Până atunci, Milan nu avusese prea multe victorii, dar sosise vremea pentru schimbare. Eram pe drumul spre succes. Am câștigat Liga Campionilor în 2003 și succesul a întărit convingerea jucătorilor că fac parte dintr-un club mare. Au înțeles că uneori vor juca și, alteori, nu. Mi-a fost tot mai ușor să antrenez marii jucători, pentru că *toți* jucătorii erau mari.

O altă provocare la un club cunoscut ca Milan este gestionarea competiției dintre jucători. La început, Christian Abbiati era portarul numărul unu și Dida numărul doi. Așa că Dida trebuia să aștepte. Din fericire pentru el – și din nefericire pentru rivalul lui –, Abbiati și-a rupt o coastă și a fost obligat să ia o pauză. Dida l-a înlocuit, așa că după ce Abbiati s-a întors din perioada de recuperare, am fost nevoit să-i spun că Dida se descurcase bine și avea să joace în continuare ca numărul unu. A acceptat ideea și a rămas o vreme ca numărul doi, dar până la urmă a fost mutat în altă parte. Așa se petrec lucrurile la cluburile mari. Trebuie să-ți aștepți șansa și apoi să profiți de ea. Și când vine rândul tău să profiți de o șansă, trebuie să fii conștient că altcineva

va dori mereu să-ți ia locul. Nu e loc de politețuri la un club mare și este important ca jucătorii să știe că, dacă se descurcă bine când au ocazia, vor avea o șansă la echipă; Abbiati știa foarte bine acest lucru și s-a comportat ca un adevărat profesionist.

Am avut o perioadă foarte bună la Milan, am câștigat de două ori Liga Campionilor și Scudetto – titlul de campioană a Italiei – și mă simțeam ca acasă cu familia mea din fotbal, dar, în cele din urmă, relația s-a răcit și am început să cam obosim. Opt ani înseamnă foarte mult timp și Berlusconi își dorea o schimbare. La fel și eu. Voiam să încerc o experiență nouă în afara țării.

Încheiasem o înțelegere cu Real Madrid, dar am transmis clubului spaniol că „plec de la Milan doar dacă îmi dau ei voie să plec. Sunt pregătit să vin la Madrid, dar numai dacă este de acord Milan”. Am avut grijă să includ o clauză separată în contract în care se stipula că: „Prezentul contract va deveni valid doar după ce AC Milan își dă acordul.” Când i-am povestit lui Galliani despre ocazia care se ivise, mi-a zis: „Nu, nu, nu, rămâi. Trebuie să rămâi.” Așa că am rămas. Galliani avusese încredere în mine, la fel ca Madrid când îmi făcuse propunerea. Nimic nu este mai important decât să fii iubit și apreciat.

Anul următor am primit o propunere de la Chelsea și am avut aceeași conversație cu ei: „Voi discuta cu cei de la Milan și, dacă ei vor să rămân, atunci rămân.” De data asta, când i-am spus lui Galliani, mi-a răspuns cu sinceritate: „E o idee bună.” Sosise vremea să plec.

Succesul exportat
Băiatul de la Chelsea

Chelsea m-a curtat inițial pe parcursul a două întâlniri, în mai 2008, la Geneva și Paris. Poziția de manager urma să rămână curând vacantă, întrucât înlocuitorul lui José Mourinho, Avram Grant, avea să fie și el înlocuit. Caracterul clandestin al acestor afaceri a dat curtării o notă comică, în special pentru că ideea ca orice întâlnire între doi oameni ca mine și Roman Abramovich să rămână secretă a fost subminată în decurs de câteva ore de la discuția din Paris, când Adriano Galliani m-a sunat să mă întrebe cum decursese întâlnirea. Nu am fost eu cel ales atunci, proprietarul optând în schimb pentru Luiz Felipe Scolari, pe motiv că nu vorbeam foarte bine engleză.

Scolari nu s-a dovedit a fi potrivit pentru Chelsea și a fost concediat la începutul anului 2009. Pentru restul sezonului, Guus Hiddink a fost angajat ca înlocuitor de urgență și, pe nepusă masă, eram din nou subiect de discuție. Am repetat interviul, prin alte întâlniri „secrete” cu Abramovich și personalul lui. În februarie 2009, pe parcursul a șase săptămâni, managerul operațional, Mike Forde, a participat la o serie de întâlniri cu mine și asistentul meu, Bruno Demichelis. Mi s-a părut neobișnuit că discuțiile s-au axat pe astfel de teme, precum viziunea lui Chelsea, modelul de funcționare a clubului, obiectivele strategice esențiale, folosirea informațiilor, modelarea performanței, antrenarea jucătorilor mari și în ce condiții aș fi putut să fac din Chelsea o echipă câștigătoare. Mike m-a interogat în detaliu despre toate aceste chestiuni și multe altele.

Procesul de curtare a fost foarte intens și complet diferit de celelalte experiențe pe care le avusesem cu alte cluburi. Am acceptat

propunerea lor în martie, urmând să încep în iunie, și, după ce am semnat contractul, Mike m-a ajutat foarte mult să înțeleg structura personalului, aparițiile speciale în Premier League, politica de recrutări de la Chelsea și așteptările pe care le avea proprietarul de la mine – deși acestea din urmă îmi fuseseră deja aduse foarte clar la cunoștință. Am fost dus în Olanda împreună cu Bruno pentru un curs intensiv de engleză de un weekend, zile pline de la opt dimineața până la opt seara. Dacă ultima dată cunoașterea limbii îmi crease probleme, eram hotărât ca de data asta să nu mai fie o piedică; îmi place să fiu cunoscut ca un bun ucenic, așa că am învățat din greu. La puțină vreme după ce mi-am terminat studiile, am ținut prima mea conferință de presă la Chelsea și am vorbit în engleză în fața a peste 200 de jurnaliști. Am avut emoții, desigur, dar am fost foarte mulțumit.

Vestiarul de la Chelsea era plin de personaje puternice și sunt sigur că, la început, m-a ajutat faptul că mă bucuram de succes în propria carieră. Când te duci la un club după ce ai câștigat de două ori Liga Campionilor, jucătorii au tendința să te respecte enorm – dar numai la început. Perioada aceasta de lună de miere nu durează niciodată mult, pentru că imediat după aceea, se uită la tine și se întreabă: „Ce poate să facă tipul ăsta pentru mine?”

Nu am schimbat stilul antrenamentului. Jucătorii erau mulțumiți de cum decursese până atunci, așa că mi s-a părut firesc să nu-l modific. Am modificat în schimb stilul de joc, lucru care m-a ajutat într-un mod diferit, pentru că jucătorii au trebuit să se concentreze și să învețe, ceea ce reprezintă întotdeauna o motivație pentru cei mai

buni dintre ei. Desigur, la fel cum aveam să constat mai târziu la Real Madrid, am fost nevoit să schimb stilul de joc și pentru că proprietarul își dorea altceva. La una dintre primele ocazii pe care le-am avut să mă întâlnesc cu Abramovich, mi-a spus: „Vreau să găesc un manager care să contureze identitatea echipei mele, pentru că atunci când mă uit la Chelsea, nu văd nicio identitate. Când mă uit la Barcelona sau la Manchester United, descopăr asta în echipă – la Chelsea, nu găesc o identitate.” Așa că am schimbat stilul de joc, am jucat cu mai multă posesie. Ce altă modalitate de a controla balonul decât cu un jucător ca Andrea Pirlo de la Milan? Am încercat să semnăm cu el, dar nu a fost posibil, așa că la început am jucat cu Michael Essien în această poziție, care s-a adaptat și a devenit unul dintre cei mai buni jucători în acest rol.

Începuturile mele la Chelsea au fost glorioase. Am trecut la conducerea echipei în cadrul unui presezon în SUA și am câștigat fiecare meci. Ideile mele, gândurile și abordarea mea păreau să fie bine primite de jucători. Am început sezonul la înălțime, echipa câștigând 14 din primele 16 meciuri din toate competițiile. Cu toate acestea, chiar și atunci existau semne că relația cu proprietarul ar putea fi dificilă. În timpul acelei serii extraordinare de meciuri, am pierdut cu 3–1 în fața celor de la Wigan. A fost doar o scăpare, după părerea mea, ceva ce se mai întâmplă în fotbal, dar Abramovich a venit la antrenament a doua zi dimineață să ceară explicații. Am încercat să-l ascult și să nu răspund impulsiv, dar poate că ar fi trebuit să mă pregătesc mai bine și să-i pot oferi câteva explicații. Ar fi trebuit să identific momentul ca fiind primul meu cartonaș

roșu. Pentru mine, era un gen nou de relație cu proprietarul – nici măcar Berlusconi nu fusese atât de dificil.

La începutul lunii decembrie, ne aflam în topul celor mai bune două echipe din Premier League și câștigaserăm titlul în grupa noastră din Liga Campionilor. Apoi am tras la sorți Inter Milan – și, desigur, José Mourinho – în optimile Ligii Campionilor, iar presiunea și așteptările s-au făcut simțite imediat, chiar dacă meciurile aveau să înceapă abia peste două luni. Am început anul 2010 cu meciuri victorioase în Cupa Angliei, dar relația mea cu Abramovich a fost grav afectată în februarie, după două lovituri puternice. Mai întâi, am fost învinși cu 4–2 acasă de Manchester City, pentru că jucaseră mai bine decât noi și avuseseră o tactică mai bună. A convocat o ședință pentru a doua zi la 9 dimineața ca să întrebe ce se întâmplase. Abramovich nu este niciodată mulțumit cu aceste înfrângeri „ghiulea” – înfrângeri care, după părerea lui, nu ar trebui să facă parte din repertoriul lui Chelsea. Cea de-a doua și cea mai grea lovitură neașteptată a fost înfrângerea suferită în deplasare cu Inter, în prima noastră rundă de meciuri din Liga Campionilor.

Când am pierdut din nou în fața lui Inter în retur, 1–0 acasă, a fost prima dată când jurnaliștii m-au provocat în mod public. Luna de miere se terminase de mult. A doua zi, Abramovich s-a adresat grupului, pretinzând explicații. A fost un nou episod care m-a învățat ce atitudine să adopt cu un tip de președinte diferit; din nou, am ales să nu răspund violent la atacul frontal, nu îmi stătea în fire. În situații dificile, îmi place să analizez problema pe toate părțile și să reacționez calm și rațional. Când, în

cele din urmă, Liga Campionilor a fost câștigată de Interul lui Mourinho – o ambiție pe care nu și-o putuse îndeplini cât timp fusese la Chelsea –, eu am avut de pierdut. Poate că acela a fost începutul sfârșitului, un mare cartonaș roșu.

Fuseserăm eliminați din Liga Campionilor, dar am provocat jucătorii să atingem un nou obiectiv – să câștigăm dubla – campionatul și Cupa Angliei, pentru prima dată în istoria clubului. Am conceput un grafic pe care am marcat drumul nostru spre îndeplinirea țelului, spunându-le că numai patru echipe făcuseră dubla în secolul al XX-lea, iar în secolul al XXI-lea doar una, și că noi am fi fost primii în ultimii opt ani de la reușita lui Arsenal în 2002. Dubla a devenit noua noastră misiune.

Acesta este unul dintre momentele în care este esențială consolidarea relației cu jucătorii. Știau că proprietarul este nemulțumit și aveau impresia că m-au dezamăgit. Au început să joace pentru mine; simțeau că-mi sunt datori și au reacționat excepțional. Am câștigat o mulțime de meciuri, multe dintre ele la diferență mare de puncte – am înscris o groază de goluri – și, în ultima zi a sezonului, i-am învins pe cei de la Wigan cu 8–0, câștigând astfel campionatul. O săptămână mai târziu, am câștigat finala Cupei Angliei împotriva celor de la Portsmouth. În mod ciudat însă, nu mi s-a oferit o prelungire a perioadei contractuale de trei ani după ce am disputat finala. De fapt, nici măcar nu a venit vorba despre așa ceva. Toate acestea indicau un nou cartonaș roșu pentru mine.

Au mai urmat și alte semne de avertizare. Nu a mai fost adus niciun jucător mare pe perioada verii și, câțiva dintre jucătorii mai vechi, cum ar fi Michael Ballack, nu au primit oferte de reînnoire

a contractului. Mi s-a cerut să promovez cinci proaspăt absolvenți ai academiei în lotul de jucători, lucru pe care l-am făcut. Am câștigat primul meci din noul sezon cu 6-0, dar tot am fost convocat acasă la Abramovich să-mi tragă o muștruluială pentru prestație. Alt semnal de alarmă – și era abia primul meci din sezon.

Am continuat seria victoriilor cu care debutasem în sezon și am rămas pe primele locuri până în noiembrie. Am pierdut cu Liverpool, 2-0, și asistentul meu, Ray Wilkins, a fost concediat câteva zile mai târziu. O altă lecție învățată. Aș fi putut să depun mai mult efort, dar știam că decizia era definitivă. Michael Emenalo, șeful departamentului de scouting, a fost numit assistant manager și a trebuit să-l prezint echipei. Jucătorii englezi, în mod special, nu au fost mulțumiți de felul în care decurseseră lucrurile.

Am rămas mut când Wilkins a fost înlocuit. Conducerea clubului nu m-a consultat în prealabil. În primul meu an la club, Ray a fost, desigur, important datorită limbii – el vorbea italiană – și avea o relație bună cu jucătorii. În al doilea an, chiar dacă nu mi-am dorit-o, puteam deja să mă descurc fără el. Clubul a luat decizia – Ray era deja un capitol încheiat. Când Abramovich a decis să-l numească pe Emenalo assistant manager – asistentul *meu* personal –, am informat clubul că nu am nevoie de altcineva. Îi aveam deja pe Paul Clement și Bruno Demichelis și împreună ne ocupam de toate problemele.

Nu aveam nimic personal cu Emenalo, dar era evident că nu se simțea confortabil în noul său rol. Nu era obișnuit să fie assistant manager – el avea experiență în scouting –, dar clubul l-a

numit oricum în această funcție. Nu se simțea deloc bine în pielea lui nici în fața jucătorilor, pentru că aceștia îl cunoșteau din perioada în care avusese altă poziție, și nu știau cum să se comporte cu el.

În ianuarie, clubul a semnat două contracte cu nume sonore ale fotbalului – Fernando Torres de la Liverpool și David Luiz de la Benfica –, lucru care a mai ridicat moralul, deși nu pentru mult timp. Din păcate, Torres nu era în forma cea mai bună după o accidentare suferită la Liverpool. În aprilie, am jucat cu Manchester United în sferturile de finală ale Ligii Campionilor cu sentimentul că este obligatoriu să câștigăm ca să salvăm sezonul. În noaptea dinaintea celei de-a doua rundă, Abramovich a stat de vorbă cu jucătorii, spunându-le că, în cazul în care nu câștigă, echipa va avea de suferit schimbări majore. Mie mi-a comunicat separat că, dacă pierdem, nu era nevoie să mă mai deranjez să vin la muncă. Nu eram sigur dacă vorbește serios. Am pierdut meciul și m-am dus la serviciu, deși mă simțeam ca un condamnat la moarte. Din nou, bănuiesc că aș fi putut să am o confruntare cu proprietarul, dar mi se părea inutil.

Am pierdut cu 1–0 în fața celor de la Everton în ultima zi a sezonului. Am aflat ulterior că CEO-ul abia plecase de la stadion, când a fost sunat după meci și a primit mesajul: „Întoarce mașina și spune-i lui Carlo că este concediat.” Cred că s-a gândit că nu avea niciun rost să aștepte și să-mi spună mai târziu. Cel puțin, în felul acesta am avut ocazia să-mi iau la revedere de la jucători și de la restul angajaților înainte de pauza competițională. În seara aceea, când echipa a ajuns la Londra, jucătorii veterani – Didier Drogba, John Terry, Frank Lampard și ceilalți –

m-au scos la cină și apoi să bem ceva. Era prima dată când mi se întâmpla un astfel de lucru în cariera mea. Cred că eram plăcut de jucători.

Perioada pe care am petrecut-o la Chelsea a urmat o *curbă* familiară. Am obținut o dublă extraordinară cu Liga și Cupa în primul sezon, am jucat în stilul dorit de proprietar, au urmat o distanțare inevitabilă, o răcire a relației cu proprietarul și o concediere dură. Oricum, durata *curbei*, după lungimea celei de la Milan, a constituit o noutate și pentru mine.

În primul sezon, rezultatele și stilul au părut să fie pe placul proprietarului, chiar dacă, privind în urmă, au existat acele semnale de avertizare menționate anterior pe care le ratasem. În al doilea sezon, am prevăzut finalul cu luni înainte de declanșarea lui, la fel cum avea să se întâmple și la Madrid. Apăruseră deja zvonuri cum că favorizez jucătorii englezi în detrimentul celorlalți – că jucătorii englezi erau preferații mei. Nu era deloc adevărat. Aveam o relație extraordinară cu jucătorii englezi doar pentru că erau profesioniști și aduceau un plus de energie lotului. Era singurul lucru de care îmi păsa, pentru că atunci când situația o impunea, erau extrem de buni pe teren.

Relația cu proprietarul însă nu a fost bună deloc. Sfârșitul relației a fost anunțat de mici detalii care s-au adunat în timp. Mai întâi concedierea și înlocuirea lui Ray Wilkins, apoi Abramovich a început și el să susțină că aveam o preferință pentru anumiți jucători; poate că s-a lăsat convins de zvonurile legate de favoritismele mele. I-am spus că nu este adevărat – chiar am specificat acest lucru. Este important ca președinții și antrenorii să fie sinceri unii cu ceilalți.

Poate că Abramovich s-a folosit pur și simplu de pretextul cu favoritismele. Am convingerea că motivul principal pentru care a renunțat la mine a fost nemulțumirea lui legată de felul în care am antrenat lotul. I se părea că sunt prea îngăduitor cu jucătorii și credea că atitudinea mea dăunează echipei. În ciuda experienței mele de până atunci, a încercat să mă convingă să fiu mai autoritar, mai dur și mai sever cu jucătorii. Nu a fost nici prima, nici ultima dată când m-am confruntat cu o astfel de opinie, dar se înșela – se înșală cu toții. Eu rămân fidel personalității mele.

Calitatea care mă recomandă pentru o anumită slujbă este capacitatea mea de a calma situația dintr-un club prin consolidarea relației cu jucătorii, unul dintre cele mai mari atuuri ale mele. Pe măsură ce trece timpul, abordarea mea nu mai este considerată benefică și relația cu proprietarii – nu cu jucătorii, cu proprietarii – începe să se deterioreze. Mi se oferă un loc de muncă la care să fiu calm și bun cu jucătorii, iar când lucrurile încep să nu mai meargă bine, tocmai această atitudine este identificată ca fiind sursa tuturor problemelor. Eu știu că, atunci când câștig, se datorează atitudinii mele calme; la fel de adevărat este că și când pierd, tot atitudinea mea calmă este de vină. Cum sunt posibile ambele variante? La Chelsea, paradoxul acesta m-a prins în capcană. Poate că acesta este ciclul natural al managerilor în general, respectiv că motivul pentru care sunt angajați să devină, în cele din urmă, motivul pentru care sunt concediați. Sau poate că aceasta este doar explicația pentru *curba* lui Ancelotti. Știu că nu-mi pot schimba felul de a fi, așa că poate nu-mi pot schimba nici *curba*. De un lucru sunt sigur, că

am fost foarte dezamăgit să las în urmă Stamford Bridge.

Proiectul parizian

Paris Saint-Germain fusese preluată de Qatar Sports Investments sub conducerea lui Nasser Al-Khelaifi și aveau nevoie de un antrenor de renume care să ajute echipa să avanseze, mai ales în Liga Campionilor. Eu câștigasem deja Campionatul, așa că numele meu nu avea cum să lipsească de pe listă într-o astfel de situație. Chiar și așa, francezii au privit cu mirare numirea mea în funcție, întrucât Paris Saint-Germain era în fruntea clasamentului în Ligue 1 la vremea respectivă.

Cei de la Paris Saint-Germain nu m-au chestionat, așa cum o făcuse Mike Forde la Chelsea, despre stilul meu de antrenament, concepții sau cerințe. Poate și din cauză că directorul general era prietenul meu de la Milan, Leonardo. Paris Saint-Germain avea să fie o provocare pentru mine. Viziunea lor era să devină una dintre cele mai bune echipe din Europa în următorii doi sau trei ani și sarcina mea era să conduc proiectul și să le îndeplinesc obiectivul.

Am ajuns la club în decembrie 2011, la jumătatea sezonului. Este greu să stabilești o relație cu personalul când devii manager în timpul sezonului, pentru că nu ai cum să elaborezi o modalitate de colaborare înainte de începerea competițiilor. Pentru crearea unei relații bune cu jucătorii și angajații, este foarte important să ai la dispoziție un întreg presezon. Sincronizarea este și ea esențială. Cum stă situația? Care sunt constrângerile? Ar fi mai bine să nu îmi încep activitatea la mijlocul sezonului,

într-un ciclu de buget restrâns? Oare mă leg la cap fără să mă doară?

Mi-am dat seama foarte repede că PSG nu era bine organizată, așa că a trebuit să mai angajez oameni. M-am întors la fostul meu tipar de lucru. I-am adus pe Paul Clement ca asistent personal, alături de un nou instructor, de analiști și de oameni de știință. La Chelsea aveam deja experți care acopereau majoritatea domeniilor, dar PSG a fost pentru mine o provocare nouă, pentru care am avut nevoie să-mi construiesc propria echipă de sprijin.

Nu doar personalul avea nevoie de organizare. Clubul era atât de diferit de Milan sau Chelsea, unde fiecare lucru stătea la locul lui și toată lumea știa ce are de făcut. PSG semăna mai degrabă cu acele cluburi la care activasem eu la începutul carierei și mai puțin cu unul care visa să devină un superclub mondial. A trebuit la un moment dat să jucăm în deplasare și administratorul echipei ne-a întrebat joi ce vrem să mâncăm sâmbătă seara: „Vreți somon sau pui?” Poftim? Mă întrebi asta joi? De ce nu ai stabilit deja acest detaliu? Clubul nici măcar nu avea un restaurant. Jucătorii ajungeau pe teren cu 30 de minute înainte de antrenament și plecau imediat după ce se termina.

Trebuia să implementez condițiile și organizarea menite să ajute la construirea genului de mentalitate câștigătoare pe care o posedau toate cluburile mari. Jucătorii erau nevoiți să înțeleagă, așa cum se întâmplase la Milan, că făceau parte dintr-un club important – demersul meu însă trebuia demarat încet-încetinel și cu precauție. Am stat de vorbă cu jucătorii despre ce aveam de făcut și, zi după zi, am încercat să îmbunătățim rutina clubului.

Am pus pe picioare un mic restaurant în zona terenului de antrenament, astfel ca jucătorii să poată mânca micul dejun când ajungeau la teren și prânzul după ce terminau pregătirea și ca să poată sta laolaltă pentru a consolida spiritul de echipă. Nu le-am impus niciuna dintre aceste măsuri. Am organizat pur și simplu lucrurile pentru jucători și le-am creat condiții cât mai plăcute, astfel încât să-și dorească să rămână.

În ciuda faptului că eram în fruntea clasamentului când am ajuns eu la club, am terminat sezonul pe locul al doilea, situație în care, în mod normal, antrenorul ar fi fost concediat. Nu s-a întâmplat asta, lucru care mi-a dat un avânt nou. Membrii consiliului erau axați pe proiect și păreau să înțeleagă că aveam nevoie de timp. Trebuie să cumperi jucători pe perioada verii, să alcătuiești lotul și apoi să câștigi campionatul în anul următor, să ajungi poate în sferturile de finală ale Ligii Campionilor. Aveam două obiective esențiale: în primul rând să obțin rezultate mai bune în anul următor și apoi să perfecționez echipa pe termen lung, așa că pentru mine a fost un semn bun faptul că mi se acorda timpul necesar să mă ocup de ceea ce îmi propusesem.

Am început prin a aduce jucători cu mentalitatea potrivită. În vară, am semnat cu Zlatan Ibrahimović și Thiago Silva, amândoi jucători de top și profesioniști. Cei doi au fost un exemplu pentru ceilalți. Uneori, jucătorii trebuie să fie lideri, nu managerul, iar Silva și Ibrahimović au devenit imediat lideri în vestiare. Acesta fusese și motivul pentru care îmi dorisem să-i aduc în echipă.

Am stat de vorbă separat cu Ibrahimović și i-am explicat care era situația la club și cât de

importantă era prezența lui în vestiare. „Poți fi un exemplu bun pentru ceilalți”, i-am spus. „Ai experiență, talent, personalitate; ai forță morală și poți fi fantastic din punctul ăsta de vedere.”

Poate că Ibrahimović nu e cel mai bun diplomat, dar este un învingător. Cea mai mare problemă pe care am întâmpinat-o cu el a fost la antrenamente. Nici chiar în timpul sesiunilor de antrenament, nu voia să piardă nimic, niciodată. Era mereu competitiv, mereu implicat 100%. Nu poate să fie altfel decât direct. Dacă nu-i place ceva, îți spune. Uneori era prea autoritar cu jucătorii mai tineri, așa că i-am propus să aibă grijă de ei, pentru că îl considerau un model. I-am explicat că avea nevoie de puțină diplomatie, căci nu întotdeauna te ajută să fii dur cu cei mai tineri. Subtilitatea nu este unul dintre punctele forte ale lui Ibra.

Într-o zi, lui Ibra i s-a părut că unul dintre jucătorii tineri nu se străduise suficient la antrenament. La sfârșitul pregătirii, Ibra l-a chemat la el și i-a spus: „Bine, acum trebuie să te duci acasă și să scrii în jurnal că astăzi te-ai antrenat cu Zlatan, pentru că am impresia că ar putea fi ultima dată când ai avut ocazia asta.”

Nu se temea să spună nimănui ce gândește, nici măcar mie. Vorbeam odată despre Hernán Crespo, care era, după părerea mea, un atacant excepțional. Când l-am întrebat pe Ibra care este părerea lui, mi-a răspuns: „Da, este atacant, dar nu este altfel decât restul. Nu există decât trei jucători cu adevărat importanți: Ibrahimović, Messi și Ronaldo.” Era atât de sigur de sine și avea dreptate să gândească așa. Ibra este unul dintre puținii atacanți, poate unicul, care este la fel de bucuros să paseze pentru victorie pe cât este de un gol înscris. Este unul dintre cei mai

generoși jucători pe care i-am întâlnit vreodată, lucru care are o valoare uriașă pentru echipă.

Jucătorii nou-veniți pe perioada verii au avut nevoie de timp să se acomodeze și să-și ia rolul în serios, așa că, deși ne aflam deja în luna decembrie din primul sezon plin, echipa tot nu era în forma potrivită. Chiar și așa, tot am reușit să ajungem pe locul al doilea în campionat și ne-am calificat pentru preliminariile Ligii Campionilor cu o etapă înainte de final. Apoi am jucat împotriva celor de la Nisa și am pierdut. Peste trei zile, urma să jucăm ultimul meci din grupă în Liga Campionilor, când președintele și Leonardo au venit la mine și mi-au spus: „Dacă nu câștigi meciul ăsta, o să fii concediat.” Eram deja echipa calificată din grupa noastră, așa că de ce să-mi fi spus așa ceva, chiar dacă ar fi fost adevărat?

M-au abordat din nou cu o zi înainte de meci și mi-au spus amândoi: „Câștigi mâine sau ești concediat.” Când i-am întrebat de ce, mi-au răspuns: „Pentru că nu suntem mulțumiți. Ne ținem și de proiect, nu doar de rezultat, și nu suntem mulțumiți. Am decis ca, în cazul în care nu câștigi meciul ăsta, să fii concediat.”

Le-am spus că și dacă ar fi așa, care este rostul să-i spui unui manager că va fi concediat? Dacă voi câștiga, ce se va întâmpla apoi? Voi rămâne, desigur, dar nu mă voi simți confortabil. Voi ști că am pierdut încrederea președintelui și a directorului general.

Am câștigat meciul. Am jucat bine și i-am învins pe cei de la Porto cu 2-1, așa că nu am fost concediat. Pentru mine însă nimic nu mai era la fel. Nu mă mai bucuram de încrederea clubului, motiv pentru care îmi era imposibil să-mi mai apăr poziția, mai ales în ideea unui

proiect de lungă durată ca acela în care mă angrenasem, așa că i-am spus lui Leonardo că voi pleca la sfârșitul sezonului. Leonardo îmi era prieten, sau așa crezusem, și nu mi-a oferit nicio explicație concretă pentru felul în care se comportase cu mine. Am fost surprins, pentru că nu așa ar trebui să decurgă lucrurile în fotbal și în niciun alt domeniu de activitate. Dacă trebuie să concediezi pe cineva, atunci concediază-l – nu-i spune că, în cazul în care pierde sau nu-și face treaba bine, o să-l concediezi. Dacă nu mă descurc cum trebuie, atunci dă-mă afară pur și simplu, nu-mi oferi ultimatumuri puerile. Tu ești șeful și sigur că ai dreptul să concediezi pe cine vrei, doar comportă-te demn când decizi să faci asta.

Era exact opusul situației de la Juventus, unde clubul nu fusese mulțumit când am terminat sezonul pe locul doi, deși mi se reînnoise contractul. Am fost sunat și mi s-a spus: „Trebuie să schimbăm managerul.” Până în ultima zi, cei de acolo m-au considerat cel mai bun manager din lume, pentru ca apoi să mă dea afară. OK, nicio problemă – dar nu-mi spune asta cât timp sezonul încă nu s-a încheiat.

Nu știu dacă sunt în asentimentul celor de la resurse umane, dar vreau să fiu sincer. Prefer oricând să-mi pierd slujba decât să prelungesc o situație nedorită. Am învățat că o concediere – ca și numirea într-o funcție, de altfel – rareori se rezumă doar la propria persoană. Acțiunea implică obligatoriu și persoana care te angajează sau te concediază. Fă-ți treaba cât mai bine posibil și lasă-i pe ceilalți să te judece, pentru că oricum o vor face.

Mi-a părut rău să plec de la PSG datorită sentimentelor care mă legau de jucători, dar mi-

ar fi fost imposibil să mai rămân. O altă *curbă* ajunsese la final, lucru care mă dezamăgea și mă surprindea deopotrivă, căci îmi imaginasem că aveam să fiu implicat într-un proiect de lungă durată. Dar urma să am parte curând de o nouă provocare incitantă la Madrid.

Marile speranțe: Real Madrid

A fost un început rezonabil. În primul meu sezon la Real Madrid, am obținut Sfântul Graal prin „La Décima” – un titlu record de Cupă Europeană și al zecelea trofeu al Ligii Campionilor – pentru președintele clubului, Florentino Pérez. Am reușit să-l integrez pe Gareth Bale, super-achiziția noastră, într-o poziție care a sporit valoarea echipei și l-a pus în valoare pe Cristiano Ronaldo; am supravegheat revenirea lui Ángel Di María și l-am repus în joc pe Luka Modrić, care devenise poate cel mai important jucător după Ronaldo.

La începutul celui de-al doilea sezon, lucrurile păreau să meargă mai bine. A urmat un șir de 22 de meciuri câștigate, o reușită fără precedent până atunci, doar ca să ne lăsăm până la urmă îngenuncheați de accidentări și de regulament și să nu câștigăm nimic. Așa se face că, după numai 12 luni de când câștigasem campionatul din prima încercare, am plătit prețul – slujba mea.

Așa cum ar fi spus Vito Corleone într-unul dintre filmele mele preferate, *Nașul*: „Nu e personal, sunt doar afaceri.”

Cu doi ani înainte, îmi părea rău că trebuie să plec de la Paris Saint-Germain după ce câștigasem Ligue 1 în Franța. Dar știam că urma să ajung la Madrid și să mă îmbarc într-una dintre cele mai râvnite și mai periculoase

aventuri de leadership din lumea fotbalului. Florentino Pérez nu se ferise niciodată să-și manifeste admirația față de mine, oferindu-mi deja de două ori până atunci postul de manager la Real. Când în sfârșit i-am acceptat oferta a treia oară, m-a primit cu brațele deschise, așteptând ceea ce el numea prezența liniștitoare a „pacificatorului”.

A rostit multe cuvinte de laudă, dar știam foarte bine că același Pérez a orchestrat concedierile și angajările a nouă manageri în cei 12 ani de existență a clubului, cât timp a avut două mandate de președinte. Am rămas vigilent din prima clipă – este una dintre cerințele slujbei – și, așa cum a reieșit din declarațiile pe care le-a dat Pérez după ce m-a concediat, Madrid nu este un club în care să prinzi rădăcini. Chiar și conform standardelor nebune ale fotbalului, Madrid aparține unei categorii aparte. Timpul de acomodare, luna de miere și perioada de succes susținut sunt și mai comprimate decât în restul peisajului fotbalistic. Când m-a concediat, Pérez mi-a spus: „Carlo face parte din istoria noastră pentru că a câștigat «La Décima»». Dar avem pretenții foarte mari și trebuie să dăm un nou imbold Realului, care să ne permită să ajungem la nivelul la care vrem să fim. A fost o decizie foarte greu de luat. Pretențiile clubului sunt maxime pentru că Madrid vrea să câștige întotdeauna trofeul.”

Mi-a vorbit la fel de frumos și la sfârșit, când a spus că „afecțiunea pe care i-o poartă lui Carlo jucătorii și fanii este afecțiunea pe care i-o port eu însumi”. Cu numai două zile înainte de anunțul lui Pérez, Cristiano Ronaldo scrisese pe Tweeter: „Ancelotti este un mare antrenor și a avut relații uimitor de strânse cu jucătorii. Sper să

continuăm în aceeași formulă și sezonul următor.” Exemplul lui a fost urmat și de alți jucători, așa că am fost încântat să constat că am creat legături pozitive, lucru care reprezintă un obiectiv important pentru mine. Relațiile bune cu angajații, jucătorii, managerul general și, desigur, președintele sunt vitale.

Cel mai important aspect la începutul perioadei petrecute la Madrid a fost să echilibrez situația din vestiare după plecarea lui Mourinho. Mulți dintre jucători erau neliniștiți și trebuia să mă împrietenesc repede cu seniorii. Mi se pare important să identific liderii dintr-o echipă și diferitele tipuri de lider, tocmai pentru a putea colabora cu ei. Jucători ca Sergio Ramos, Ronaldo, Pepe erau deja lideri împământenți.

Ronaldo este ceea ce eu numesc un „lider tehnic”, genul care conduce prin puterea exemplului; este zgârcit cu vorbele, dar serios, un adevărat profesionist și are grijă de el însuși. Este un tip de treabă. Ramos reprezintă „liderul cu personalitate”, un lider cu un caracter forte, care nu se teme niciodată, nu-și face griji niciodată – rămâne mereu pozitiv. Pepe este un jucător fantastic și serios. Energia și determinarea lui sunt contagioase. Iker Casillas era și el important, pentru că fusese dintotdeauna, ca bărbat și copil deopotrivă, madrilen. El și suporterii săi erau de părere că nu avusese parte de atenția cuvenită, așa că era important să-l țin pe teren. Aceștia erau oamenii pe care îmi doream ca ceilalți jucători să-i ia drept reper. Spre exemplu, îmi amintesc de un mic incident cu Fábio Coentrão, care s-a plâns că un alt jucător nu se antrena suficient. L-am întrebat: „Cu cine te compari? Cu jucătorul care nu se străduiește suficient sau cu cei 11 care

muncesc din greu?” Și-a dat seama imediat care era răspunsul. Raportează-te la lideri, pentru că ei sunt cei care te vor ajuta în carieră.

Madrid este o organizație extraordinară, cu o istorie și o tradiție prestigioase. Dacă la Paris Saint-Germain fusesem cel mai important membru al proiectului, asta se datorase faptului că aveam o experiență pe care nu o mai deținea nimeni altcineva; în schimb, la Real Madrid ești doar o piesă a proiectului, pentru că toți oamenii din organizație știu cu exactitate rolul lor. Toată lumea, de la managerul responsabil cu echipamentul până la președinte, este capabilă să lucreze la un nivel de top. Real Madrid este ca AC Milan, locul pe care l-am numit mai devreme acasă, cu excepția situației cu managerii, pe care Madrid îi schimbă des. Toți ceilalți oameni – managerul responsabil cu echipamentele jucătorilor, instructorul – rămân mai mult sau mai puțin aceiași pentru o perioadă îndelungată, la fel ca o familie, colaborând unii cu ceilalți. Așadar, personalul de sprijin este permanent, lucru care a fost în beneficiul meu. Nu a trebuit să mă preocup de acest aspect, era un compartiment deja organizat cum trebuie, așa că am putut să le spun jucătorilor: „Haideți să ne concentrăm doar pe jocul nostru.”

La Real Madrid este imposibil să închei un sezon fără să câștigi trofeul sau chiar nenumăratele trofee pe care președintele le promite fanilor și mass-mediei. În primul meu sezon petrecut acolo, le promisese „La Décima”, trofeu pe care am reușit să îl obținem, și am mai câștigat în plus Copa del Rey, dar știam că tot ce-l interesa de fapt pe președinte era Liga Campionilor. Toată lumea de la club făcuse o obsesie pentru asta. Îl aduseseră pe „cel

special", José Mourinho, ca să fie siguri că vor câștiga „La Décima”, și nici măcar o persoană atât de specială nu reușise să obțină titlul râvnit.

Până la sosirea mea, jucătorii adoptaseră un stil de joc mai defensiv, care nu era tocmai pe placul președintelui, așa că, deși mi s-a oferit libertatea de a schimba stilul, au existat insistențe, fie că-mi convenea sau nu, să impun un joc în ofensivă. Din fericire, aveam experiență în gestionarea dorințelor unui președinte și orice lider trebuie să se obișnuiască cu solicitările specifice poziției sale. Pentru mine a funcționat. Echipa era mai motivată pentru că, atunci când schimbi stilul de joc, oamenii ascultă și se concentrează mai mult, fiind mai implicați la antrenamente. Din același motiv, am schimbat multe dintre sesiunile de antrenament și am continuat să operez schimbări periodice. Nu voiam să fac aceleași exerciții tot timpul, pentru că lucrurile devin repede monotone. La început, lucrurile au mers bine, dar cu timpul am fost nevoit să iau decizii cu privire la aspectele pentru care ar fi trebuit să depunem mai mult efort. Ar trebui să le acord perioadă de pauză jucătorilor? Ar trebui să ne concentrăm pentru Liga Campionilor sau pentru La Liga? Ne-am descurcat foarte bine, câștigând Liga Campionilor și transformând obsesia clubului în realitate. Începea însă să se simtă presiunea pentru noul sezon. Un club ca Madrid nu stă niciodată pe loc.

Normal că vrem să câștigăm din nou Liga Campionilor, dar nu le putem lăsa nici pe Barcelona, nici pe Atlético Madrid să termine pe o poziție mai bună în La Liga. Oamenii mă întreabă deseori dacă am considerat al doilea sezon un eșec, pentru că nu am câștigat niciun

trofeu și am fost concediat. Le spun: „Nu. Lucrurile mergeau bine, câștigaserăm 22 de meciuri consecutive, apoi ne-am confruntat cu două probleme.”

Prima a fost o problemă de statistică, studii au dezvăluit faptul că jucătorii noștri nu se antrenau cu la fel de multă intensitate ca alte echipe europene de top. Informațiile medicale s-au dovedit a fi fundamentate pe analize efectuate de UEFA, care arătau că Real Madrid alocă mai puțin timp pregătirii pentru meciuri decât alte echipe europene de elită. Sugestia implicită era că ar trebui să extindem perioada de muncă dedicată antrenamentului.

Cifrele erau incorecte. Câștigaserăm douăzeci și două de meciuri la rând, așa că mi-e greu să cred că procedam total greșit. Doar că la momentul publicării statisticilor, seria noastră de câștiguri tocmai fusese întreruptă, și uneori, ca să justifice o înfrângere, oamenii au nevoie să găsească un țap ispășitor în loc să se gândească rațional la cauze. (Eu prefer să găsesc o soluție, nu să caut pe cineva pe care să dau vina.) Clubul s-a agățat de cifre ca să justifice înfrângerea și a pretins mai multe antrenamente.

Clubul a vrut să pun presiune pe jucători și să le spun: „Trebuie să muncim, trebuie să muncim mai mult, trebuie să ne concentrăm mai mult la meciuri.” Dar era greșit – era nevoie, de fapt, să le acord jucătorilor mai multe pauze de odihnă. Ne-am chinuit cam o lună, cu accidentări și oboseală, lucru care ne-a făcut să pierdem La Liga. Tot în aceeași perioadă, am pierdut din nou cu Barcelona și am avut cinci jucători importanți accidentați – Sergio Ramos, James Rodríguez, Pepe, Luka Modrić și Karim Benzema –, toți în intervalul februarie–martie. Cel mai mult ne-au

afectat accidentările lui Modrić și Benzema, pentru că nu aveam înlocuitori potriviți pentru pozițiile și talentul lor. Chiar dacă am câștigat nouă dintre cele zece meciuri, a fost prea târziu. Pierduserăm deja campionatul.

Problema cu informațiile medicale a fost un mare semnal de alarmă cum că încrederea clubului în capacitatea mea de a-mi face bine treaba se diminuase. Era o dovadă că oamenii din conducere aveau mai multă încredere în cifre decât în mine, și tot cam în aceeași perioadă a apărut a doua problemă. În martie, directorul general m-a sunat într-o dimineață să-mi spună că președintele voia să stea de vorbă cu mine în ziua aceea, la sfârșitul antrenamentului. Lucrul acesta era extrem de neobișnuit. Când m-am dus la el, președintele mi-a spus că agentul lui Gareth Bale venise la el în birou să discute despre „situația lui Bale”. La începutul anului, pe 4 ianuarie, îl înlocuisem pe Bale în meciul care întrerupsese seria noastră de victorii și se pare că președintele declarase: „Să-l scoți pe Bale din joc e ca și cum m-ai ataca pe mine” și: „I-am reproșat [lui Ancelotti] că l-a înlocuit [pe Bale], dar Carlo nu a înțeles. Nu mai am încredere în el de-atunci.”

În ianuarie, agentul lui Bale făcuse multe declarații și probabil că se simțea sigur pe sine, pentru că stătuse deja de vorbă cu președintele. Atunci îi spunea președintelui că Bale nu era mulțumit de poziția lui. Voia să joace mijlocăș. Președintele m-a întrebat ce intenționez să fac și i-am răspuns: „Nimic.” Era imposibil să-i schimb poziția în acel moment al sezonului, pentru că ar fi trebuit să schimb întregul sistem și pozițiile celorlalți jucători. I-am mai spus președintelui cu surprindere că jucătorul nu

venise să stea de vorbă cu mine. Așa ar fi fost normal. Nu-mi place să discut cu agenții, așa că m-aș fi așteptat să vină la mine întâi. Încerc cât pot să nu discut deloc cu agenții. La un moment dat, după alte comentarii din partea agentului lui Bale, am declarat în presă că uneori e bine ca agenții să fie tăcuți.

Bale avea calități remarcabile și tot ce încercam eu era să îl ajut să-și înțeleagă punctele forte și să le folosească la adevărata lor capacitate și, că tot veni vorba, să înțeleagă că eu eram mai calificat decât agentul lui sau decât președintele să-l ajut în privința asta. Îmi place să colaborez cu jucătorii, să fac tot ce pot pentru ei și pentru echipă. Mai avusesem odată o idee referitoare la o problemă cu amplasarea în teren a patru jucători mari: Pirlo, Seedorf, Rui Costa și Kaká, în trei poziții disponibile. Am stat de vorbă pe îndelete cu fiecare și le-am spus că trebuie să lămurească problema între ei, altfel fiecare va sta pe rând pe banca de rezerve la câte un meci. În cele din urmă, am găsit *împreună* soluția rombului, prin care Pirlo și Kaká făceau schimb de locuri, Pirlo în defensivă și Kaká în ofensivă. Acel sistem romboidal de 4-4-2 i-a adus lui Kaká titlul de Jucătorul Anului, poziția lui fiind în vârful rombului, lucru care i-a permis să înscrie mai multe goluri și să aibă mai multe pase câștigătoare, ajutând astfel echipa să iasă victorioasă.

I-am spus președintelui că voi sta personal de vorbă cu Bale a doua zi, lucru pe care l-am și făcut după antrenament. I-am spus: „Știu că agentul tău a stat de vorbă cu președintele. De ce nu ai venit să-mi spui mie ce vrei?” Mi-a răspuns: „Da, sigur, nicio problemă.” I-am explicat ce-i spusesem și președintelui, cum că îmi era

imposibil să modific sistemul, pentru că nu era vorba despre o singură poziție, ci despre întreaga echipă. Am fost cât se poate de categoric. I-am spus că vom putea face ceva la vară, în presezonul anului următor, ca să-i schimbăm poziția, dar nu când își dorea el. Nu era logic; aveam momentan un sistem care funcționa și în care el avusese un prim sezon foarte bun. După părerea mea, nu era momentul să schimbăm forma. Caracteristica de bază a stilului nostru de joc era capacitatea jucătorilor de extreme să poată schimba laturile, să poată modifica direcția jocului. Atunci când ai doi jucători de extremă pe teren, cum era cazul lui Ronaldo și Bale, este extrem de important ca aceștia să poată schimba rapid laturile.

Uneori, jucătorii care ajung la un club de elită grație unui talent particular au impresia că vor să facă lucrurile diferit, vor să experimenteze din dorința de a fi mai buni. Uită care este motivul pentru care au fost primiți în clubul de top. Am avut odată un jucător care era foarte rezistent din punct de vedere fizic – putea să sprinteze de o sută de ori fără să obosească –, totul la el însemna forță și ritm, lucru care l-a ajutat să câștige Balonul de Aur. Apoi a început să creadă că putea să facă și altceva și nu s-a mai antrenat suficient, nu a mai alergat la fel de mult – toate acele lucruri care l-au făcut atât de bun –, ceea ce i-a afectat cariera. Suntem prieteni buni și în ziua de azi, așa că pot să fac această afirmație știind că nu are cum să mă contrazică. Un manager trebuie să coopereze cu jucătorul ca să-l ajute să înțeleagă direcția în care trebuie să evolueze; pentru a înțelege ce anume îl face un jucător mare.

În orice caz, din acel moment, relația cu președintele s-a schimbat. La sfârșitul sezonului, situația părea să stea pe roze, chiar dacă nu câștigaserăm nimic. Ajunseserăm în semifinala Ligii Campionilor, depășiserăm recorduri și relația mea cu jucătorii era cât se poate de bună. Jucătorii noi erau în perioada de acomodare, iar ceilalți membri importanți ai echipei aveau să se întoarcă în curând din perioada de recuperare după accidentări. Eram foarte încrezător în poziția noastră și convins că ne pregătiserăm pentru competițiile sezonului următor, nemaifiind nevoie decât de mici ajustări, dar bănuiesc că președintele luase deja o decizie. Semnalele sfârșitului au fost aceleași ca la Chelsea; nu au mai existat discuții despre viitor, despre planuri ulterioare; este o senzație diferită, relația nu mai este aceeași.

Așa cum știm deja, nu a mai existat „sezonul următor” pentru mine la Madrid. Când a ajuns la urechile mele știrea că domnia mea la Bernabéu ajunsese la final, în ciuda încrederii mele în viitor, mă așteptam deja de câteva săptămâni să mi se comunice acest lucru. Nu era prima dată când urma să fiu concediat și probabil că nu avea să fie nici ultima. Concedierea sau plecarea de la un club fac parte din slujbă și ca manager ești conștient de la bun început de acest lucru.

Partea cea mai dificilă la încheierea capitolului Madrid – ca la oricare alt club – a fost să las în urmă relațiile pe care le construisem cu jucătorii mei. Cu toate acestea, am rămas mereu prieteni și legătura noastră pare să reziste timpului.

Perioada pe care am petrecut-o la Madrid a fost mai scurtă decât mă așteptam, dar și mai lungă decât a multor manageri care au trecut pe acolo. Este greu de spus dacă lucrurile ar fi putut

evolua altfel. Clubul dorea ca jucătorii să se antreneze mai mult. Cu toate acestea, dat fiind că nu am fost de acord, am continuat să desfășor sesiunile de antrenament așa cum plănuisem, fără să renunț la convingerile mele. Uneori, liderii au nevoie să facă și compromisuri, mai ales la cluburile cele mai mari, dar nu când vine vorba despre cunoștințele lor profesionale și când sunt convinși de corectitudinea deciziilor pe care le iau. Chiar dacă în felul acesta am mai fi câștigat un trofeu sau aș mai fi câștigat timp, am sentimentul că această *curbă*, cu ascensiunea și declinul ei, a fost oarecum inevitabilă de-a lungul carierei mele.

CURBE DE LEADERSHIP: METODA TĂCUTĂ

- *Curba de leadership* poate fi personală, nu generică. *Curbele de leadership* pot avea legătură mai degrabă cu felul tău de a fi decât cu meseria în sine. Acesta este un aspect important de care e bine să ții cont înainte de a accepta sau a refuza un loc de muncă.
- Tranziția de la angajat la lider nu este atât de simplă pe cât pare. Trebuie să înțelegi că, indiferent cât de ne semnificative ți se par faptele și cuvintele tale, au impact asupra celor aflați în subordinea ta, afectându-le majoritatea aspectelor vieții. Asumă-ți cu seriozitate această responsabilitate; ai grijă de oamenii tăi și nu face abuz de putere.
- Dificultățile din administrarea unei organizații nu sunt întotdeauna la vedere. Așa cum am spus deja, atunci când decizi să accepți o funcție nouă, trebuie să te informezi cât mai bine în prealabil. Ce rost are să te plângi că ai fost tras pe sfoară dacă nu te-ai documentat temeinic înainte?
- Uneori, relația devine obositoare și vine momentul să treci mai departe. Nu lăsa acest aspect să te consume prea mult, toate lucrurile au un ciclu de viață. Secretul este să fii cât mai productiv cu putință în fiecare ciclu.
- Nu ezita să le spui ce gândești chiar și celor aflați în poziții superioare. Liderii trebuie să încurajeze această atitudine

pentru propriul beneficiu. Nu trebuie să fie
ceva opțional, ci obligatoriu.

- Găsește o soluție, nu pierde vremea căutând împricinați.
- Luna de miere de la începutul unui loc de muncă durează foarte puțin, așa că profită la maximum.
- Respectul este totul. Este o monedă de schimb curentă, a cărei valoare poate să fluctueze în funcție de comportamentul și de alegerile tale. Nu-i bagateliza importanța.
- Nu face o obsesie din loialitatea oamenilor cu care lucrezi. Încearcă în schimb să-i inspire să obțină rezultate cât mai bune și străduiește-te să le arăți că îți pasă de ei și de dezvoltarea lor profesională.
- Încrederea reciprocă este ultima piesă a piramidei relaționale, dar ai grijă să demonstrezi, încă din prima clipă, că *tu* meriți să ți se încredințeze talentul lor.

MĂRTURIILE JUCĂTORILOR

Cristiano Ronaldo despre Carlo

Până să-l cunosc, Carlo mi se părea un tip dur – așa arăta în toate pozele pe care le văzusem cu el –, așa că, atunci când l-am întâlnit prima oară, am fost total surprins să descopăr că este un om atât de bun. Mi-a vorbit despre planurile lui – ce voia, ce părere avea despre mine – și m-a făcut să mă simt foarte confortabil. Apoi am început să-i vedem personalitatea, felul în care muncește, felul lui de a fi – nu doar cu jucătorii, ci și cu personalul și cu ceilalți angajați ai clubului – și am înțeles de ce toată lumea are numai cuvinte de laudă despre el.

După părerea mea, acest lucru se datorează în parte modului în care se comportă cu oamenii – este foarte modest, lucru deloc obișnuit în lumea fotbalului. Se poartă cu toată lumea de la egal la egal. Nu refuză niciodată să stea de vorbă cu cineva doar pentru că este sub nivelul lui; poți fi sigur că va fi mereu acolo pentru tine să te asculte.

Toată lumea are părți slabe. Îmi este foarte greu să vorbesc despre defectele lui Carlo, tocmai pentru că este o persoană atât de modestă și singura slăbiciune la care mă pot gândi este, în același timp, și cel mai mare atu al lui. Este amabil tot timpul și nu stă niciodată

supărat mai mult de un minut. Îți spune fără menajamente când nu este mulțumit de ceva, apoi gata, îi trece. Lucrul acesta poate fi în dezavantajul lui, pentru că atunci când ești prea amabil, oamenii își închipuie că pot să profite de tine. Dar este un defect pozitiv, dacă pot spune așa, și în mod cert eu nu-l consider un om slab.

Este o trăsătură care demonstrează că lucrurile pe care le simte sunt întotdeauna pozitive. Acesta este un lucru bun, pentru că îi arată sinceritatea. Este foarte important – și nu doar în poziția mea, ci oriunde te-ai afla – să colaborezi cu oameni sinceri. Este dificil să găsești oameni sinceri, serioși și sensibili. Lui Carlo îi place să facă pe durul, dar în interiorul lui se ascunde o persoană incredibilă. Este unul dintre cei mai buni și mai importanți oameni pe care i-am întâlnit în toată cariera mea fotbalistică. Alături de Carlo te simți ca acasă – devii parte din familia lui.

Îmi place să cred că semăn cu Carlo în anumite privințe; unele dintre calitățile lui se regăsesc și în felul meu de a fi. Cred că și eu sunt o persoană sensibilă. Și mie îmi place să mă prefac a fi dur, dar nu sunt deloc așa cu oamenii pe care îi iubesc și cu cei care lucrează alături de mine. Carlo m-a ajutat enorm și mi-ar fi plăcut să rămână mai mult timp la Real Madrid. Sper să mai avem ocazia să colaborăm. Cineva m-a întrebat odată: „O să înveți germană?” Am răspuns: „Toni Kroos m-a învățat câteva cuvinte, dar dacă va trebui vreodată să învăț mai bine limba, atunci o s-o învăț.”

L-am văzut doar de câteva ori supărat pe Carlo. Când se enervează, țipă și urlă în ce limbă îi vine la îndemână și apoi, după un minut, se oprește, respiră adânc și se duce afară. Apoi se

întoarce, trăgând din țigară și complet stăpân pe sine – situația e din nou sub control.

Capacitatea lui de a-și regăsi stăpânirea de sine foarte repede este importantă. Știe cum să le vorbească oamenilor și cum să se comporte în situații dificile. Chiar dacă echipa pierdea un meci cu o zi înainte, el venea și ne spunea: „Hai, băieți, o să fie totul bine. Nu am pierdut războiul, ci doar bătălia.” Așa se purta și cu noi, și cu restul angajaților, motiv pentru care atmosfera de la Madrid era extraordinară. Pentru mine, atmosfera pe care a creat-o Carlo a fost una dintre realizările lui cele mai strălucite. Dacă te gândești la cei doi ani pe care i-a petrecut ca antrenor și la rezultatele pe care le-am obținut în perioada aceea – Liga Campionilor, Copa del Rey –, este evident cât de important a fost Carlo pentru Real Madrid și pentru jucători. Când a plecat de la club, mulți dintre noi am dat declarații presei despre cât de mult a însemnat pentru noi. Este o persoană incredibilă.

Unul dintre motivele pentru care atmosfera era specială o reprezenta faptul că avea grijă să-țină pe președinte departe de vestiar și să protejeze jucătorii de orice ar fi putut să perturbe echilibrul familiei. Am văzut asta cu ochii mei. Oamenii pot să spună ce vor, dar am văzut că nu cedează la nicio presiune din partea nimănui; ia deciziile după propria judecată – uneori bune, alteori rele –, lucru inerent meseriei de antrenor. Acesta este motivul pentru care îl îndrăgesc, pentru că este un bărbat independent, cu o personalitate a lui, cu propriile alegeri, și cu propriile decizii, pe care și le asumă în totalitate.

În plus, este un bărbat inteligent – foarte inteligent pentru faptul că își ascultă jucătorii. Îi înțelege – a fost și el jucător cândva, așa că are

experiență. Știe cum să motiveze echipa să câștige meciuri și trofee. Nu întâmplător am câștigat tot ce se putea câștiga. El are planul și strategia. Dacă nu faci ce trebuie, nu vei câștiga nimic. Cu toate că își ascultă jucătorii, întotdeauna ia decizia care i se pare lui a fi corectă. Dacă ar trebui să aleagă între a muta un jucător sau altul pe o anumită poziție, ar analiza consecințele și apoi ar muta jucătorul care a creat cele mai mici disensiuni în echipă. Nu ar muta cinci jucători dacă ar putea obține aceleași rezultate mutând unul singur.

Chiar dacă se comportă la fel cu toți jucătorii, este conștient de faptul că, așa cum se întâmplă în orice sport sau loc de muncă, trebuie să se comporte cu jucătorii speciali nu neapărat diferit, ci cu mai multă grijă. Până la urmă, este în avantajul echipei ca jucătorii să fie folosiți cât mai eficient posibil. Chiar și când simți că nu mai ai putere să rezisti toate cele 90 de minute sau ai impresia că nu mai poți să alergi, atunci trebuie să continui pentru antrenor. Fac asta pentru el, pentru că o merită, după toată grija pe care mi-a acordat-o. Majoritatea colegilor mei de echipă gândesc la fel – jucătorii îl admiră și sunt gata să sufere pentru el.

Lucrul acesta se vede în modul în care am jucat finala Ligii Campionilor din 2014. Suferisem o accidentare cu o lună în urmă și Carlo îmi spusese de câteva ori: „Cristiano, dacă nu te simți bine, spune-mi. N-o să-mi fie ușor, pentru că și funcționând la doar 50% din capacitate, tot ești cel mai bun jucător al nostru.” Așa că am jucat. Nu am jucat extraordinar, dar am marcat din penalty – cel de-al șaptesprezecelea gol al meu din acel sezon de Liga Campionilor, un record – și am câștigat campionatul. Nu am funcționat la

capacitate maximă, dar am făcut sacrificiul pentru Carlo.

Toți jucătorii ar trebui să fie modești și să accepte că nu știu totul despre fotbal. Eu încerc mereu să învăț lucruri noi și să pun în aplicare sugestiile antrenorilor. Iau de la fiecare câte ceva, pentru că ei știu anumite lucruri – sunt mai maturi și au experiență. Nu mă învață cum să joc fotbal sau cum să dau cu piciorul în minge, dar dacă ești deștept, poți să te folosești de cunoștințele fiecărui antrenor și să înveți o groază de lucruri care, după părerea mea, sunt importante. Cât despre Carlo, el îi perfecționează chiar și pe cei mai buni jucători, motivându-i constant să își dea silința pentru el. Reușea mereu să mă motiveze. Îmi spunea „Bomba” – așa mă strigă, Bomba, care înseamnă bombardier în italiană. „Haide, astăzi o să dai un gol; o să ne ajuți să câștigăm meciul, Bomba.” Chiar și când nu dădeam gol în prima jumătate a meciului, venea la vestiare la pauză și stăteam de vorbă. „O să înscrii”, îmi zicea. „Joci fenomenal.” Îmi insufla mereu încredere și cel mai important lucru pentru mine este că avea grijă de mine. Mereu avea. Toate cluburile îl vor tocmai pentru aceste calități. Este un antrenor special.

Jurnaliștii mă întreabă deseori despre antrenorii mei. Sigur că unii dintre ei au lucruri în comun. Carlo și Sir Alex Ferguson, spre exemplu, sunt foarte asemănători. Amândoi creează o familie; sunt genuri diferite de părinți, dar împărtășesc aceeași atitudine protectoare și aceeași dorință de a-ți înlesni exprimarea talentului. Niciunul nu era foarte preocupat de tactici. Nici măcar Carlo, deși antrenase în Italia. Înainte de a ajunge la Madrid, ne gândeam cu

toții că, fiind italian, va acorda o atenție sporită sesiunilor de antrenamente tactice, dar antrenamentul începea doar cu el. Obişnuia să spună: „Nu am nevoie de multe scheme cu echipa asta. Mă interesează mai mult să înscriem.” Cu o astfel de mentalitate de atac, nu se mai acordă importanță pregătirii defensive. Bineînțeles că asta nu implica lipsa organizării de calitate, dar nu e vorba despre tactică la modul în care se folosește în general, cum ar fi atunci când pregătești o echipă pentru contraofensivă. Carlo nu este așa. Au fost jucători care mi-au spus că la alte echipe se concentrase mai mult pe o tactică, dar nu și aici, la Real Madrid.

Poate că asta s-a datorat faptului că la AC Milan sau Paris Saint-Germain nu a lucrat cu jucătorii pe care i-a avut la Real Madrid – jucători talentați, dedicați. Cred că lucrul cel mai important este concentrarea. Când primești goluri din faze fixe, motivul are legătură cu concentrarea, nu cu tactica. Dacă un jucător este mai rapid decât tine și sare cu mai mult avânt decât tine, nu e vorba despre tactică. E vorba despre concentrare și Carlo știa foarte bine acest lucru. Evident, este o persoană organizată și foarte flexibilă. Poate dacă nu avea jucători de talia celor de la Real Madrid, ar fi alocat mai mult timp schemelor de joc.

Dacă Ferguson și Carlo erau axați pe ideea de familie, José Mourinho era un pic diferit, mai distant. Carlo era mai apropiat de noi și avea mai multă grijă de jucători. În schimb, caracteristica comună a acestor trei manageri este o cunoaștere exhaustivă a jocului. Toți trei sunt foarte inteligenți și sunt făcuți să câștige, pur și simplu. Dar chiar și-așa, cu toate cunoștințele

despre fotbal, pentru ei era esențial să clădească o bună relație cu oamenii din jur. Cu toții știu care este cea mai bună cale de a obține rezultate cu jucătorii, să ai o legătură foarte strânsă cu ei. Asta îi face speciali. Am jucat pentru și cu cei mai buni, așa că mă consider norocos.

Îți dai seama de talentul cuiva după cum se comportă pe teren. După părerea mea, Carlo este unul dintre cei mai buni. Are un al șaselea simț când vine vorba să-și dea seama de gradul de oboseală al unui jucător sau de disponibilitatea lui de a se antrena mai mult sau mai puțin. Când a venit Zizou [Zinedine Zidane] la noi după Benítez, antrenamentul semăna foarte mult cu cel practicat de Carlo. Zizou a înțeles că pentru el, sesiunile lui Carlo fuseseră plăcute și valoroase, așa că a apelat la metode similare. Zizou e un tip deștept și a folosit multe dintre ideile din perioada pe care a petrecut-o alături de Carlo atât ca jucător, cât și ca asistent, la Madrid. Și cel mai important lucru este că Zizou a încercat să mențină aceeași stare de spirit creată de Carlo.

Carlo făcea mereu glume, uneori se prefăcea supărat, alteori ne speria. Îmi spunea: „Cristiano, mâine te odihnești.” Toată lumea știe că vreau să intru pe teren la fiecare meci, așa că eu îl întrebam supărat: „Ce tot spui acolo?” Îmi răspundea că trebuie să mă odihnesc și o țineam așa o vreme, până ce îmi spunea în final: „Trebuie să te odihnești mâine la ora trei... dar când începe meciul la patru, poți să intri pe teren.” Și apoi izbucnea în râs.

Carlo știe când e momentul să ne distrăm și când e cazul să muncim și să fim serioși. Găsește mereu echilibrul corect datorită experienței și cunoștințelor sale. Este un

antrenor inteligent, pentru că îi pasă și vrea să
avem parte de ce-i mai bun.

PARTEA A DOUA

Activitatea principală

Chris Brady

Pe prima pagină a revistei *Fortune* din 21 iunie 1999 se putea citi următorul titlu: „De ce dau greș managerii generali”. Răspunsul simplu era: pentru că nu obțin rezultate. Articolul argumenta faptul că liderii din majoritatea afacerilor erau mult prea preocupați de „strategie, misiuni și viziuni” și nu acordau suficientă atenție rezultatelor (ignorându-i și pe colegii lor, care au o importanță crucială în obținerea acelor rezultate). Așa cum spunea Herb Kelleher de la Southwest Airlines: „Strategia, supraapreciată; practicarea meseriei, subapreciată; strategia noastră, să ne facem meseria.”

Când Lou Gerstner a ajuns la IBM și i s-a încredințat misiunea de a rezolva problemele pe care le crease fostul CEO, acesta a făcut următoarea declarație celebră: „Ultimul lucru de care are nevoie acum IBM este o viziune.” Gerstner i-a concediat pe câțiva dintre managerii seniori, dar cel mai important lucru este că l-a înlocuit pe directorul de resurse umane. Gerstner știa că un CEO de succes este invariabil cel interesat de oameni. Așa cum conchidea articolul din *Fortune*: „Mottoul unui CEO de succes: Oamenii pe locul întâi, strategia pe locul al doilea.”

După zece ani de studii dedicați - managementului angajaților, am publicat

rezultatele în anul 2007 în *The Extra Mile*, o carte pe care am scris-o în colaborare cu David MacLeod. Am descoperit că cele două aspecte esențiale pentru succesul oricărei afaceri sunt concentrarea pe obținerea de rezultate și managerii care pot rosti mantra „oamenii pe primul loc”. Așadar, după ce am analizat activitatea principală din fotbal – lucrurile care se petrec efectiv pe teren –, ne bucurăm să știm că Ancelotti și leadershipul său tăcut reprezintă încununarea acelor convingeri. Este interesat și dedicat fără rezerve oamenilor aflați sub conducerea lui.

Lumea fotbalului actual, bazată pe dezvoltarea de tehnici, îi distruge ca nicio alta pe cei talentați, jucători și manageri deopotrivă; faptul că a conștientizat acest lucru și a gestionat situația cu demnitate este o altă trăsătură de caracter a lui Ancelotti. Pe vremea când se speculau diverse variante legate de slujba lui la Madrid, a fost rugat la o conferință de presă să vorbească despre viitorul său. Răspunsul lui a fost: „Mi-ar plăcea să rămân, dar nu știu dacă voi mai fi aici sezonul următor... nu sunt eu în măsură să mă evaluez pentru anul ce se încheie, alții sunt. Știu foarte bine cum funcționează lucrurile în fotbal. Nu trebuie să vă explic. Dacă cei de la club sunt mulțumiți, o să rămân; dacă nu, vor trebui să ia o decizie. Clubul are dreptul să schimbe antrenorul dacă nu este mulțumit.”

Afirmația nu a fost una de bravadă sau iscată de confuzie, a fost sinceră. Ancelotti înțelege, probabil mai bine decât oricine lucrează în acest domeniu extrem de nemilos, natura efemeră a unui loc de muncă într-o industrie care se bazează pe talente.

Cei care sunt refractari la ideea de fotbal ca industrie ar trebui să țină seama de cuvintele directorului general de la Real Madrid, José Ángel Sánchez, care afirma: „Sunt un producător de conținut.” Cu alte cuvinte, Madrid și ceilalți coloși din sportul modern au devenit afaceri comerciale cu cluburi sportive atașate. Ideea aceasta este validată de alte nume faimoase atât din afaceri, cât și din sport. Thomas J. Watson, fondatorul IBM, a declarat odată: „Afacerile sunt ca un joc, cel mai grozav joc din lume dacă știi să-l joci cum trebuie”, iar Clive Woodward, singurul antrenor englez care a câștigat Cupa Mondială, s-a exprimat astfel: „Există o paralelă absolută între administrarea unei companii de succes și conducerea unei echipe sportive de succes; ambele necesită aceleași calități.” Fotbalul chiar este chintesența industriilor actuale bazate pe talente.

Secțiunea care urmează este dedicată reflecțiilor lui Carlo legate de toate aspectele activității principale, de la cultură la responsabilități, de la atitudinea față de superiori la tiparul mediului de lucru, de la relaționarea cu talentele până la crearea produsului și, în sfârșit, la înțelegerea analitică și psihologică a generației următoare de avantaje competiționale.

2. Cultura

Familia

Nimic nu este mai important decât familia. În fotbal, există două tipuri de familie. Unul este format din lotul personal de asistenți și membri ai personalului, oameni cu care am lucrat de-a lungul anilor și cu care am împărțit și bune și rele – oameni în care am încredere enormă și pe care îi respect foarte mult. Ei alcătuiesc familia mea fotbalistică și îți voi povesti câte ceva despre ei. Iar cel de-al doilea tip de familie îl reprezintă clubul.

Venirea mea la Milan ca manager a fost echivalentă cu o întoarcere acasă. Clubul are exact structura unei familii, în ciuda faptului că este una dintre cele mai grandioase echipe din lume. Ți se alocă propria cameră la Milanello, terenul de antrenament, omul responsabil cu echipamentul, ceilalți membri ai personalului – care au o istorie lungă în spate. Există un restaurant la Milanello, și nu este un bufet, așa cum există la Chelsea și Real Madrid, ci un restaurant adevărat, cu un chelner care ți se adresează ca unui prieten. Majoritatea chelnerilor de la Milanello sunt foarte bătrâni – și ei au o istorie lungă –, iar atmosfera este foarte relaxată. Una dintre prioritățile mele când am început să mă ocup de organizare și de

amenajare la Paris Saint-Germain a fost să deschid un restaurant. Știam de pe vremea când antrenasem la Milan cât de important era pentru jucători să mănânce împreună ca să fie mai apropiați și mai uniți. Mi-am dorit să aduc la Paris mediul familial pe care îl cunoșteam atât de bine de la Milan, iar mesele reprezintă un aspect important al vieții de familie. Aceasta este cultura de club pe care o agreez și consider atmosfera de familie esențială pentru obținerea succesului.

Începând cu managerul și terminând cu omul responsabil cu echipamentul, toată lumea trebuie să facă parte din familie și să colaboreze pentru îndeplinirea obiectivelor comune. Secretul succesului în oricare organizație este alinierea tuturor membrilor familiei în aceeași direcție. Jucătorii sunt cei mai importanți în acest plan, iar existența disensiunilor afectează spiritul de familie și accentuează sentimentul de neapartenență. Treaba mea este să mă asigur că valorile familiale, indiferent de natura lor, sunt onorate și respectate.

Mi-a fost ușor să mă întorc la Milan, după ce fusesem eu însumi un jucător de succes în echipă și cunoșteam atât de bine clubul. Uneori cred că asta a fost o problemă pentru Milan, în ideea în care erau poate prea recunoscători să aibă alături pe cineva care jucase un astfel de rol în istoria clubului.

Așadar, aceasta este cultura clubului – o structură de tip familial. Nu toate cluburile acceptă o astfel de organizare. La Juventus m-am simțit ca într-o companie. Când un club funcționează astfel, relația mea cu superiorii este mai formală. În perioada în care am antrenat la Juve, nu aveam un teren de pregătire și

echipamentele noastre; nu aveam o „casă”. Chiar și-așa, experiența la Juventus a fost una reușită, după părerea mea. Realizările nu au fost extraordinare în perioada pe care am petrecut-o eu acolo, dar nu poți controla întotdeauna rezultatele. Asta nu înseamnă că am avut o relație proastă cu echipa. Lucrurile care au depins de mine au funcționat cum trebuie. Poate că fanii mă vor contrazice, dar o spun din nou, asta nu depinde de mine.

Este important ca managerul să fie potrivit pentru club, întrucât treaba lui este să fie un exemplu pentru cultura clubului, să mențină standardele și să aibă grijă ca acestea să fie respectate la toate nivelurile organizației. La Milan, așa cum era de așteptat, m-am încadrat perfect, la Juventus însă nu. Mediul familial se potrivește mai bine felului meu de-a fi și este mult mai ușor să lucrezi într-o atmosferă similară personalității tale. Peter Drucker, un guru al afacerilor, a spus: „Cultura mănâncă strategia pe pâine” și sunt de acord cu el. Poți obține succesul și dacă nu empatizezi cu o anumită cultură, dar va fi un succes trecător, greu de menținut.

Oriunde merg, rămân același. Nu-mi schimb personalitatea sau stilul, căci până la urmă felul meu de a fi este motivul pentru care sunt angajat de un club. Atmosfera care predomină la club la momentul angajării mele impune perioada și volumul de efort de care voi avea nevoie să creez atmosfera pe care o doresc, să-mi formeze familia. Din această cauză, este posibil ca una dintre atribuțiile mele cele mai importante să fie tocmai crearea acestei atmosfere de familie, acolo unde nu există deja. La un club ca Chelsea, mediul semăna mai degrabă cu cel dintr-o

corporație, dar am considerat asta o oportunitate de a-mi crea o familie acolo.

Când angajezi lideri, este esențial să știi cu exactitate ce rol vei dori să îndeplinească noul lider; să mențină cultura sau să creeze una nouă? Interesant este că Sir Alex Ferguson se pare că a fost adus la echipă să revigoreze o cultură ce pălise la Manchester United. Și-a îndeplinit obiectivul și a menținut succesul obținut, consolidând acea cultură și făcând mereu trimiteri la istoria și tradiția clubului.

Desigur, un manager își poate schimba strategia ca să se modeleze în conformitate cu cerințele clubului, fiindcă este mai ușor să modelezi antrenorul după club decât invers – cu excepția cazului în care îți dorești o schimbare sau există un motiv întemeiat pentru care să renunți la convingerile tale. Dacă un club mare vrea să distrugă monopolul celui mai mare rival al său și are impresia că acest lucru poate fi realizat doar cu ajutorul unui manager care s-a bucurat deja de succes la alt club, dar care nu se încadrează în cultura clubului, se poate întâmpla ca oamenii din conducerea clubului să negligeze faptul că managerul nu se va adapta din punct de vedere cultural, pentru că prioritatea lor este obținerea succesului. Când m-au angajat, știau că mă pot adapta, dar știau și că eram poate mai apropiat de Madridul pe care dorea să-l revigoreze Florentino Pérez. Pentru el, ideea de *galactici* era crucială și era convins că aptitudinea mea de a mă apropia de jucători era esențială pentru a gestiona diversele necesități ale acelor jucători importanți, cu personalități puternice.

Convingerea lui nu era nefondată. Cu toate acestea, problema este că rareori conducerea

clubului organizează suficiente interviuri și verificări prealabile ca să poată ști totul despre candidatul care urmează să preia funcția. Cred că Pérez a luat decizia corectă să mă angajeze, dar nu întotdeauna lucrurile funcționează așa în fotbal. În cariera mea a existat un singur club – cu excepția lui Milan, care știa deja cu cine are de-a face – unde am fost întrebat: „Care este metoda ta? Cum colaborezi cu jucătorii? Care este stilul tău de antrenament? Ce ai face în cutare sau cutare situație?” Doar la Chelsea s-a întâmplat asta. Am avut zece întâlniri cu Chelsea, lucru care se potrivește cu felul în care fac și eu afaceri, dar care nu este deloc obișnuit în fotbal. Toate cluburile ar trebui să ia în considerare această abordare.

Oameni ca Pep Guardiola și antrenorul ungar Béla Guttmann au afirmat că durata unui ciclu natural pentru un manager este de trei ani, iar experiența mea în *curbele de leadership*, exceptând un singur club, susține această afirmație. Și totuși, se întâmplă uneori ca managerii, jucătorii, antrenorii și angajații să găsească un cămin natural. Valeri Lobanovski la Dinamo Kiev, Sir Alex Ferguson la Manchester United, Arsène Wenger la Arsenal, eu la Milan – în astfel de cazuri, relația poate dura mai mult de trei ani. Managerul își găsește un cămin și clubul își găsește cea mai potrivită persoană pentru funcția respectivă. Oamenii spun că genul acesta de longevitate nu se va mai repeta vreodată, dar dacă un manager își poate găsi un cămin potrivit pentru el și clubul îi împărtășește sentimentele, cine știe unde se poate ajunge?

Cultura internațională

Am antrenat echipe mari din toată Europa, cu grupuri de jucători și de angajați extrem de diferiți, cu naționalități diferite. O provocare aparte într-un astfel de mediu de lucru o reprezintă bariera lingvistică. Desigur, s-ar putea spune că fotbalul este o limbă universală – dar este esențial ca toți cei implicați să vorbească literalmente aceeași limbă.

Am fost un străin în Anglia, la fel și în Spania și Franța, așa că mi-am impus să învăț limba. La fel am procedat la fiecare club din afară la care am fost manager și așa voi proceda mereu, pentru că este un detaliu important. Am nevoie să pot comunica cu jucătorii și jurnaliștii în limba țării în care mă aflu și trebuie să îmi iau angajamentul și să demonstrez că iau în serios ideea de adaptare și de integrare în noul mod de viață. Pentru mine este important să învăț limba, deoarece consider că ea dă acces către cultura clubului.

Mă aștept ca jucătorii să aibă aceeași atitudine, căci mi se pare o bună metodă de a le testa profesionalismul. Desigur, dacă mă pui să aleg între un jucător care înscrie goluri în fiecare săptămână și unul care învață să vorbească limba clubului la care activează, atunci îl aleg pe primul. Uneori, un jucător este suficient de bun pe teren cât să nu mai aibă nevoie de cuvinte. Cu toate acestea, prefer un jucător care să le facă pe amândouă. Dacă face efortul de a învăța limba, poate stabili legături mai bune cu alți angajați și coechipieri, iar aceștia, la rândul lor, apreciază efortul său de a se adapta. Un jucător care își dă interesul să învețe limba își demonstrează fără tăgadă angajamentul nu doar pentru succesul echipei, ci și pentru evoluția lui în mediul respectiv. Poate că acesta este motivul pentru care jucătorii englezi evoluează sub

nivelul lor în echipele străine. Cu toate acestea, chiar dacă Gareth Bale a întâmpinat probleme cu limba în primul său an la Madrid, asta nu l-a împiedicat să obțină rezultate excelente, iar cunoștințele lui de limbă s-au îmbunătățit cu timpul. Poate că a fost excepția care confirmă regula.

Când am fost manager la Milan, le ceream jucătorilor să vorbească italiană – nimic altceva –, în așa fel încât să fim obligați toți să vorbim limba țării. Sigur că în zilele noastre acest lucru este mai greu de pus în practică, pentru că jucătorii provin din atât de multe țări diferite, încât deseori preferă să socializeze și să comunice în limba propriului grup etnic. În Franța, aveam jucători italieni și argentinieni care vorbeau italiană între ei, deși la început a existat o problemă cu faptul că jucătorii francezi nu vorbeau decât franceza, apărând astfel o scindare naturală.

Este o situație care trebuie discutată de la bun început, astfel ca jucătorii să înțeleagă că nu accepți bisericuțele. Dacă aș fi în locul tău, i-aș încuraja să comunice, obligându-i să ia cina împreună și apoi schimbându-le locurile la masă, așezând alături oameni care în mod normal nu ar socializa.

Secretul este să aduci grupurile laolaltă progresiv. La Madrid, așezam oamenii împreună la masă tocmai pentru a-i integra chiar de la început. L-am așezat pe Toni Kroos, care este german și care abia semnase cu noi, lângă conaționalul său Sami Khedira, pentru ca la un moment dat să-l mut pe Kroos lângă Sergio Ramos și tot așa. Un alt subterfugiu de care mă folosesc la orice club la care merg este să organizez mese pentru jucători departe de

terenul de joc, ca să aibă ocazia să se relaxeze și să se cunoască un pic mai bine.

Din nefericire, situația nu se poate rezolva în întregime pe parcursul cinelor și o mare parte din metoda mea la Paris a trebuit pusă în aplicare cu delicatețe pe teren, acolo unde își petreceau jucătorii cea mai mare parte a timpului. Despărțeam cu subtilitate grupulețele și amestecam jucătorii. Am încercat să nu impun aceste lucruri, ci să le sugerez, să fiu subtil, să îi influențez fără să-și dea seama – aceasta este metoda tăcută. Am citit lucrările psihologului Robert Cialdini, un nume italian cu rezonanță, despre influențarea celor din jur. El vorbește despre efectul unor lucruri precum consecvența, reciprocitatea și probabilitatea convingerii oamenilor. Părerea mea este că are idei foarte bune.

Pentru o bună înțelegere a culturii unei țări și a unui club, este esențial ca jucătorii și personalul să se poată exprima în limba locală. În domeniul afacerilor, acest aspect are o importanță și mai mare decât în fotbal, acolo unde se practică des transferuri și impactul lor s-ar putea să nu depindă atât de mult de limbaj. În situația în care o companie este nevoită să opereze în țări în care limba vorbită să fie dificil de folosit pentru un occidental, cum ar fi China sau o națiune arabă, atunci însușirea limbii s-ar putea să se dovedească a nu fi o metodă eficientă, mai ales că procesul de învățare ar putea să dureze chiar și un an și jumătate. În astfel de cazuri, rămân totuși obiceiuri culturale care pot fi observate și folosite pentru o mai bună integrare în mediul respectiv.

Aceeași abordare poate fi folosită în orice țară dacă îți propui să rămâi o perioadă mai lungă și

să valorifici din plin timpul petrecut acolo, pentru că în felul acesta înțelegi mai bine cultura, profesionalismul și felul în care apreciază jucătorii etica profesională. Aceste diferențe culturale accentuate sunt la fel de importante ca limba vorbită. Dacă te duci la un loc de muncă în Spania, trebuie să respecti cultura spaniolă. Prânzul se servește în Spania la ora trei, așa că trebuie să ții cont de acest aspect și să te adaptezi programului. Dacă eu pot asimila cultura, atunci și jucătorii ar trebui să poată face același lucru.

Jucătorii britanici sunt renumiți pentru profesionalismul de care dau dovadă pe teren. Sigur, poate lucrurile nu stau la fel și în afara terenului, dar când vine vorba despre fotbal, sunt adevărați profesioniști. Știm că nu toți jucătorii sunt egali; același lucru este valabil și pentru ligile de fotbal. Fiecare ligă în parte are în componență oameni de naționalități diferite și chiar în cadrul unui grup de oameni cu aceeași naționalitate există diferențe culturale. În cariera mea, am descoperit că este firesc să te scufunzi într-un creuzet de culturi în locuri precum Parisul. De fapt, astfel de experiențe reprezintă unul dintre principalele motive pentru care am ales să lucrez în atât de multe țări și pentru care așteptam cu nerăbdare următoarea aventură din Bavaria.

Am vorbit odată într-un interviu despre diferențele culturale și nu am fost în asentimentul celor din Franța. Au spus că nu am vorbit bine despre fotbalul din țara lor – că sunt rasist. În mod cert nu sunt rasist, iar managerii francezi au fost de acord cu afirmațiile pe care le-am făcut în timpul interviului. Eu văd diferențe în felul în care decurg lucrurile în țări diferite,

abordări diferite și culturi și stiluri de management diferite. Nu se pune problema ca una să-i fie superioară celeilalte, ci că sunt pur și simplu diferite, iar noi trebuie să ne adaptăm.

Spre exemplu, în perioada pe care am petrecut-o în Spania, am înțeles că le place să joace fotbal într-un anumit fel și că mai toate echipele preferă să pună în practică aceeași abordare. Se pune mai mult accentul pe posesia balonului. În La Liga, mai puțină posesie înseamnă că te situezi la coada clasamentului, dar asta doar pentru că toată lumea are același stil de joc – toată lumea acceptă modelul. Dacă respingi modelul, poți să învingi cele mai bune echipe care joacă după acel model. În 2013, Bayern München a bătut-o pe Barça cu 7-0 în cele două manșe din Liga Campionilor în care au avut mai puțin posesia mingii. Leicester City a urcat în fruntea clasamentului din Premier League cu una dintre cele mai proaste statistici de posesie, dar și cu cel mai mare număr de șuturi la poartă dintre toate echipele. Așa ceva nu se întâlnește în Spania.

În Anglia, jocul este marcat de mult mai multă agresivitate și de mai puțină obsesie pentru posesia mingii. Echipele și jucătorii englezi au o pronunțată mentalitate combativă. Dacă ar trebui să plec la război, m-aș alătura trupelor englezești, nu celor italiene sau franceze. Este absolut esențial să înțelegi acest aspect al culturii lor, care este bărbătesc în stil sud-american, dar într-un mod tăcut, deloc exagerat. Didier Drogba, spre exemplu, nu a înțeles, când a venit prima dată la Chelsea și s-a apucat să „joace teatru” și să exagereze gravitatea accidentărilor din timpul meciurilor, că un bărbat care se preface rănit nu este considerat bărbat

adevărat în Anglia – este o atitudine opusă noțiunii de fairplay, lucru care ține de identitatea lor culturală. Nu la fel s-au petrecut lucrurile și în Spania. John Terry a stat de vorbă cu el, și-a schimbat atitudinea, ajungând ulterior să marcheze o mulțime de goluri și să devină o legendă a clubului. Uneori este indicat ca această conversație să fie inițiată de liderul echipei, și nu de „șef”. Jucătorul respectiv își poate asuma rolul de manager de facto în acest caz, în sensul în care sfaturile venite de la coechipieri, de la egalii lui, sunt mai eficiente. Pot fi chiar și mai eficiente decât dacă ar veni direct din partea mea.

Faptul că a înțeles cultura, că i-a fost explicată de cineva adânc ancorat în valorile ei, l-a ajutat pe Drogba să progreseze. Genul acesta de asimilare culturală este fundamentală pentru succesul unui grup de jucători multinaționali și multiculturali, pentru că facilitează stabilirea și consolidarea de relații între jucători și personalul clubului. La ora actuală, fotbalul este o afacere globală, în care activează jucători din toate colțurile lumii. Cu cât au mai multe lucruri în comun jucătorii – limba, respectarea valorilor culturale –, cu atât mai bine comunică și funcționează ca echipă. Jucătorii care nu își însușesc valorile culturale devin nemulțumiți și nu rămân multă vreme în acel loc. Revenind la ideea de club ca familie și uitându-ne la un exemplu ca Milan, observăm cât timp au rămas acolo unii dintre jucători. Ei s-au integrat eficient în cultura clubului. Învățarea limbii este cel mai bun punct de plecare pentru un jucător străin sau pentru un membru al personalului, pentru că mesajul astfel transmis este foarte clar: sunt hotărât să devin parte din club.

Loialitate

Privind din afară, este ușor să te gândești că un lider trebuie să antreneze echipa și să gestioneze relația cu superiorii, să se ridice la înălțimea așteptărilor exprimate de proprietar sau președinte, dar este ușor să treci cu vederea peste una dintre cele mai importante relații dintr-un club de fotbal – aceea dintre manager și personalul de sprijin. Aici intervine cel de-al doilea aspect al familiei, cel al legăturii dintre mine și oamenii mei de încredere. Personalul de sprijin are menirea de a asculta, de a împărtăși idei, pentru a oferi sprijin și ca parte a unui front unit cu echipa managerială. În sfârșit, și cel mai important aspect dintre toate, încrederea dintre noi ar trebui să fie primordială, iar loialitatea este obligatorie. Nu este un criteriu negociabil.

L-am angajat pe Giorgio Ciaschini când am ajuns prima dată la Reggiana și am rămas împreună zece ani la cluburi diferite. S-a format o legătură foarte puternică între noi, astfel că el a devenit parte din familia mea fotbalistică. Nu e ușor să-ți croiești drum în „familie”, dar odată intrat, e cu atât mai dificil să fii exclus. Cu cât petreci mai mult timp în fotbal și cu cât lucrezi cu mai mulți oameni, cu atât mai mare se face familia, astfel că ajungi să te poți baza pe o rețea de sprijin din ce în ce mai extinsă. Oamenii ne garantează loialitatea, nu organizațiile. Când vine vorba despre organizații, totul se reduce la afaceri.

La început, când am fost manager în Italia, aveam familia mea, oamenii loiali și de încredere cu care lucram, și îmi doream să-i iau cu mine oriunde aș fi mers cu locul de muncă. Mulți manageri procedează astfel când se mută la un

club – înlocuiesc majoritatea personalului cu proprii oameni. Dar experiența de la Chelsea avea să-mi schimbe perspectiva asupra întregii situații și să-mi arate că este posibil să clădești relații bazate pe loialitate și metode noi de lucru. Această abordare avea să confere metodelor mele manageriale mai multă flexibilitate și adaptabilitate.

În discuțiile preliminare pe care le-am avut cu Roman Abramovich și Mike Forde, am menționat faptul că vreau să-mi aduc proprii oameni, dar Abramovich a spus: „Uite cum stă treaba: avem un personal competent și o organizare excelentă. Oamenii care lucrează pentru noi sunt profesioniști. Trebuie să vii la club, vezi întâi cum merg lucrurile și abia apoi poți face schimbări dacă nu ești mulțumit.” Am acceptat propunerea lui, dar am adăugat că vreau o perioadă de probă de o lună. „Dacă o să fiu mulțumit, foarte bine, continuăm în aceeași formulă”, am spus eu. „Dar dacă nu o să-mi placă, va trebui să facem schimbări.”

Așa se face că Chelsea a fost o premieră pentru mine, căci a fost primul loc în care nu am adus cu mine niciun om de la Milanello, cu excepția lui Bruno Demichelis, un psiholog italian care vorbea engleza. M-am gândit foarte mult și am întors problema pe toate fețele înainte să merg la Chelsea. Nu eram sigur – avusesem mereu lângă mine familia și eram un pic îngrijorat din pricina limbii. Bruno era plasa mea de siguranță și aducea un plus de valoare grație experienței de la Milan. Sigur că aș fi preferat să-mi iau cu mine toată familia, dar cluburile deveneau din ce în ce mai reticente la obiceiul managerilor de a aduce cu sine oamenii lor.

M-am atașat repede de oamenii de la Chelsea; erau de calitate. Ray Wilkins, care lucrase cu predecesorul meu Guus Hiddink, mi-a fost de mare ajutor, pentru că vorbea italiana și era ca o punte de legătură între mine și jucători. Jucase și el pe timpuri la Milan, deci era deja ca un membru al familiei. Ray mi-a oferit legătura culturală de care ai nevoie când intri într-un mediu nou. Mai erau acolo și analiști extraordinari, tehnicieni, nutriționiști – toată infrastructura era perfect amenajată. Și apoi mai era și Paul Clement.

După ce am ajuns la club, am simțit nevoia unui antrenor în plus, așa că am stat de vorbă cu directorul sportiv, Frank Arnesen, și am stabilit de comun acord să-l aducem pe Paul, care lucra la vremea respectivă cu rezervele. Am decis să-i acordăm o perioadă de probă de 15 zile, să vedem întâi cum se descurcă. După ce s-au scurs cele 15 zile, Paul a venit la mine și m-a întrebat: „Acum mă întorc la rezerve?” I-am răspuns: „Nu, nu, nu. Rămâi cu mine.” Paul a devenit parte din familia mea pe teren. A venit cu mine la Paris, apoi la Madrid, și abia când a fost numit manager la Derby County ni s-au despărțit drumurile. Venise vremea ca Paul să se descurce pe cont propriu, așa cum fusese și cazul meu cu Sacchi. După ce a trecut perioada de probă de o lună cu personalul existent, am spus: „OK, rămânem în formula asta.”

Perioada petrecută la Chelsea m-a învățat că nu ai neapărat nevoie de lucrurile de care crezi că ai nevoie. Când te alături unei afaceri, poate fi un avantaj enorm să nu renunți la oamenii care fac deja parte din organizație. Poate că situația ar fi fost cu totul alta dacă David Moyes ar fi dat o șansă personalului deja existent la Manchester

United. Credeam că lipsa oamenilor mei de încredere îmi va crea mari probleme, dar nu s-a întâmplat așa, pentru că mi-am găsit oameni noi.

Problema cu loialitatea este că se poate prelungi chiar și când nu-ți este benefică. Pare o decizie de bun-simț să aduci cu tine oameni testați și de încredere, dar se presupune că aceiași oameni ți-au fost alături și când ai fost dat afară din postul precedent. Uneori este nevoie de influențe externe ca să rupi legăturile. Din cauza sistemului de la Chelsea, am fost nevoit să las în urmă asistenți loiali, care m-au ajutat să obțin succesul la Milan. Dar am învățat că îți poți găsi oricând asistenți care să-ți fie la fel de loiali – și să-ți extinzi astfel familia din fotbal.

Puntea culturală

Când te alături unui club dintr-o țară străină, este important să ai oameni în echipă care să-ți poată oferi o legătură culturală cu țara și clubul deopotrivă. Așa cum am menționat deja, în cazul meu a fost vorba despre Ray Wilkins la Chelsea și Zinedine Zidane la Real Madrid. Este extrem de important să te acomodezi repede, să te adaptezi la cultură și la organizație și să obții informații despre jucători de la toate nivelurile clubului – iar punțile culturale îți înlesnesc toate aceste lucruri. La Madrid am fost obligat să accept cinci jucători de la academie despre care nu știam absolut nimic, dar Zidane îi cunoștea pe toți și a putut să mă ajute. La fel de util a fost și faptul că Zidane avea o relație foarte bună cu președintele.

Am învățat că nu-i poți exclude pe jucătorii care au rolul de sprijin. Când am ajuns la Paris

Saint-Germain, l-am găsit acolo pe Claude Makélélé. Abia ce renunțase să mai joace și auzisem despre el, chiar dacă drumurile noastre nu se intersectaseră niciodată la Chelsea. El a devenit legătura mea culturală, mai ales cu jucătorii francezi. A fost un sprijin redutabil în problemele culturale cu jucătorii și naționalitățile care îmi erau necunoscute.

La Paris, am avut mână liberă să-mi aleg singur membrii echipei de sprijin. L-am adus pe instructorul fizic cu care lucrasem la Milan. Am putut să-i iau cu mine pe Paul Clement și pe Nick Broad, care fusese nutriționistul și staticianul nostru la Chelsea, și care a devenit managerul de performanță de la Paris Saint-Germain. Din nefericire, a murit mult prea tânăr într-un accident de mașină. A fost un om minunat și o pierdere uriașă.

După părerea mea, personalul de sprijin are aceeași importanță ca jucătorii, iar eu încerc să mă comport cu personalul și cu jucătorii în același mod. Sigur că am o relație mai apropiată cu personalul decât cu jucătorii, și tocmai datorită acestui fapt e mai ușor. E mai ușor și pentru că nu trebuie să aleg pe unul dintre ei în ziua meciului. Ei participă în mod eficient la fiecare meci.

Când vine vorba despre oamenii din echipa mea, caracterul este cel care mă interesează în primul rând, la fel cum se întâmplă în cazul jucătorilor sau al oricărei persoane cu care lucrez. Valoarea lor rămâne mai mult sau mai puțin aceeași dacă dețin toate calitățile necesare. În ceea ce mă privește, din nou, cel mai important lucru este încrederea. Trebuie să am încredere, astfel încât să le pot delega sarcini fără rețineri, fiindcă vreau să aibă responsabilități

și să fie cât mai implicați cu putință. Vreau să aibă libertatea de a sta de vorbă cu jucătorii și uneori mă folosesc personal de membrii echipei de sprijin să discut cu jucătorii, dându-le astfel indicații despre ce vreau să obțin. La Real Madrid, ajutorul lui Paul Clement a fost esențial în integrarea lui Gareth Bale în club – atât din punct de vedere lingvistic, cât și cultural – pentru că de multe ori a reușit să-i explice mai bine decât mine lui Bale cum stau lucrurile.

În fiecare zi, împreună cu oamenii din echipa mea, punem la punct antrenamentele. Așa că stăm de vorbă unul cu celălalt, organizăm lucrurile împreună și venim cu idei noi. Faptul că stau de vorbă cu instructorul fizic, cu doctorul sau cu asistenții mei îmi influențează ideile. Spre exemplu, să zicem că eu și Paul decidem ca într-o zi să facem un antrenament de forță, dar instructorul ne spune că exercițiile pe care le facem sunt prea dure sau prea ușoare și că ar trebui să alegem ceva diferit. În astfel de cazuri, stăm de vorbă și găsim împreună soluția potrivită.

Să asculți, să înveți, să fii flexibil – toate acestea sunt esențiale când vine vorba despre integrarea eficientă în cultura unui club. Mai mult de-atât, dacă am învățat un lucru din experiența mea la Chelsea cu echipa de sprijin, acela este că trebuie să ai mintea deschisă. Liderii nu-și permit să stea în loc, ei trebuie să evolueze permanent. Aceasta nu a fost singura lecție pe care am învățat-o la Chelsea.

La Chelsea, la fel ca la multe alte cluburi din Anglia, aspectele care țin de partea fizică a antrenamentelor au fost cumulate cu cele tehnice, folosindu-se analiză de date, GPS și alte tehnologii. La Milan eram obișnuiți cu alt gen de

antrenament – cu sesiuni de pregătire separate, axate pe rând pe partea fizică, tactică și tehnică. Nu țineam în mod deosebit să-mi schimb stilul de pregătire, dar am făcut-o la Chelsea, pentru a mă asigura că jucătorii au cât mai puține impedimente și cu timpul a ajuns să-mi placă și mie. Acum sunt încântat de acest stil și nu vreau să-l schimb, dar, ținând cont că îmi place să învăț mereu lucruri noi, nu se știe niciodată, poate mă răzgândesc. Îmi place să rămân deschis la idei, indiferent de sursa din care provin – superiorii, cei de același nivel cu mine, echipa, jucătorii sau chiar și oameni din afara fotbalului. O cultură a perfecționării este esențială pentru obținerea succesului.

CULTURA: METODA TĂCUTĂ

- Învăță limba; dacă nu ai suficient timp la dispoziție, studiază cultura. Cu alte cuvinte, dă dovadă că ești dornic să te integrezi. Impune-le și celor din echipă același lucru; dacă tu poți, atunci pot și ei.
- Nu accepta sub nicio formă bisericuțele; mai devreme sau mai târziu tot vei fi nevoit să le rupi, așa că fii categoric de la început și fă-i să înțeleagă că integrarea e singura cale de a câștiga.
- Educația culturală poate fi mai ușor asimilată când informațiile provin de la colegi, nu de la șef.
- Organizarea echipei de sprijin este la fel de importantă ca gestionarea jucătorilor de geniu. Ei te reprezintă în fiecare zi, în momente-cheie, atunci când nu poți fi acolo personal. Asigură-te că îți înțeleg planurile, dar și stilul în care le vrei duse la îndeplinire.
- Nu ai întotdeauna nevoie de ceea ce crezi că îți dorești. Schimbarea poate să te revigoreze; nu i te opune doar din obișnuință. Vei inspira oameni noi chiar de la început, făcându-i să creadă că rămân acolo pentru un motiv plauzibil.
- Trebuie să ai încredere pentru a putea delega.
- Loialitatea este fundamentul oricărei relații. Ar trebui să fie greu să intri într-o familie, și cu atât mai greu să fii exclus.

- Loialitatea trebuie îndreptată spre oameni, nu spre organizații. Pentru organizații e vorba doar despre afaceri, nimic personal.
- Înțelege natura organizației din care faci parte (sau în care intenționezi să pătrunzi). Care sunt istoria și cultura locale? E vorba despre o afacere mică, o firmă de familie sau o organizație corporatistă?
- Aproprie-ți cultura locală. Vei fi răsplătit cu încredere, respect și, în unele cazuri, timp, dacă dovedești că ești conștient de rolul de „oaspete” în lumea/căminul altcuiva.
- Încearcă să nu supraapreciezi valoarea loialității oamenilor tăi de bază. Nu toată lumea evoluează în ritmul în care îți dorești, așa că este important să pui la îndoială trăinicia motivelor care îi determină să progreseze. Oamenii te judecă după cum reușești să îți mobilizezi echipa să obțină performanțe, nu după cât de loial ești.

MĂRTURIILE JUCĂTORILOR

Zlatan Ibrahimović despre Carlo

Am scris *Eu sunt Zlatan* înainte să îl cunosc pe Carlo, așa că numele lui nu apare în carte. Dacă ar fi să-mi scriu povestea acum, i-aș dedica un capitol întreg în care aș descrie cum, după ce am jucat la echipe cu antrenori de toate genurile, fiecare diferit în felul său, am avut ocazia în sfârșit să lucrez cu cel mai bun dintre toți. A fost cât pe ce să-l cunosc mai devreme, dar nu m-am dus la AC Milan cât a antrenat el acolo; am ales în schimb să merg la Inter. Cred că a reușit să mă ierte până acum.

Auzisem multe lucruri despre Carlo, dar nu știi la ce să te aștepti până ce nu cunoști pe cineva personal. Eu, unul, nu judec pe nimeni până nu cunosc omul bine, abia apoi îmi formez o părere. Așadar, din prima zi în care l-am întâlnit, am avut un presentiment bun. Felul în care comunică cu cineva, felul în care acesta reacționează – mi-am dat seama imediat că avea să-mi placă omul ăsta. Adică nu trebuie să fii cine știe ce inteligență să-ți dai seama care e caracterul cuiva și a fost evident din prima clipă că aveam de-a face cu un om care era mai mult decât un simplu antrenor. Sigur că este un profesionist, dar pentru mine este mai important omul din

spatele profesiei. Am fost convins de la bun început că era alegerea potrivită pentru Paris.

Eu vorbesc italiană și engleză, așa că ne-a fost ușor să interacționăm imediat, să ne cunoaștem și să punem împreună bazele „proiectului parizian”. Totul era nou la Paris pe vremea aceea, complet diferit de cum stau lucrurile în prezent. Terenul nu era în condiții prea bune, echipa era cum era – aveam un proiect complet nou. El venise de la Chelsea și eu de la Milan, două cluburi mari, ca să construim un club ce avea să capete un renume. Deși el era deja acolo de șase luni, am pornit împreună de la zero.

Obișnuiam să glumim pe tema asta: „Doamne, Dumnezeu, în ce ne-am băgat, ce e cu locul ăsta?” ne întrebam unul pe celălalt. „Ce facem acum, cu ce să începem mai întâi, ce facem după aceea?” În fiecare zi aveam de rezolvat altceva, lucru deloc obișnuit. Locul nu era organizat ca marile cluburi la care fuseserăm până atunci și te aștepti ca peste tot pe unde mergi lucrurile să se petreacă în același mod. Mă refer aici până și la cei responsabili cu echipamentul – aveam doar doi oameni la 25 de jucători și urma să plecăm în America. Paris Saint-Germain nu mai câștigase campionatul de 19 ani și atunci ne-am zis: „OK, hai s-o facem. Hai să facem din locul ăsta un club mare.”

Paris era perfect pentru el și el era perfect pentru Paris, dar uneori când mai sunt și alți oameni cu idei diferite implicați, lucrurile îți pot scăpa de sub control. Știu că i-a părut foarte rău să plece și a suferit mult din cauza prietenului lui, Leonardo. Carlo a fost primul care a venit aici – ce alt antrenor de valoarea lui ar fi acceptat oferta? Și-a asumat un risc foarte mare. Câștigase tot ce se putea câștiga cu Milan și

Chelsea, dar el a crezut în locul ăsta – și i-a convins și pe alți jucători să vină și să creadă în proiect, lucru deloc ușor de realizat.

Dați-mi voie să vorbesc despre Carlo antrenorul. Nimeni nu se supără pe el, chiar dacă nu intră să joace, pentru că nu-ți este doar antrenor, ci și prieten. Se poartă cu toată lumea în mod egal. Crezi că doar cu tine se comportă într-un anumit mod pentru că firea lui este extraordinară, atât de apropiată, dar este la fel cu toată lumea. Este un om incredibil.

Totuși, când vine vorba să-și facă meseria și vede că lucrurile nu ies cum vrea el, are răbufniri de supărare. Am jucat odată la Evian, parcă, departe de casă, și era frig afară. Terenul arăta groaznic și n-am jucat bine. De obicei știm când ceva nu este în regulă după cum își ține renumita sprânceană. Când m-am așezat pe bancă la pauză, sprânceana era ridicată și mi-am zis: „Acum este supărat.” Carlo vorbea cu noi, în fața lui era o cutie și îl vedem cum dintr-odată îi dă un șut, cutia zboară prin aer și mă lovește în cap. „Măiculiță”, am zis în sinea mea, „acum chiar e supărat”. Nu-l mai văzusem niciodată așa. Când se supără, se supără, asta e – dar niciodată la vedere. Numai în vestiare. Pentru el, nimic nu este mai important decât respectul. Te tratează cu respect și are pretenția să-i răspunzi cu aceeași monedă. Dacă nu-l respecti, atunci chiar avem o problemă, doar că nu ai cum să nu-l respecti enorm – e imposibil să n-o faci.

Toți jucătorii gândesc și simt la fel, lucru total neobișnuit. La toate echipele la care am jucat, am observat că jucătorii se supără pe antrenor atunci când nu sunt băgați pe teren, dar cu Carlo nu se întâmpla așa. Și dacă se întâmpla ca vreunul dintre ei să aibă o nemulțumire, îi

spuneam: „Crede-mă, ai un antrenor care îți vrea doar binele, chiar dacă nu joci atât cât ți-ai dori. Îi pasă de tine și o să vezi diferența când o să ai alt antrenor.” Toată lumea a fost de acord cu mine când a plecat de la Paris, iar după schimbările pe care le-a făcut la Real Madrid, jucătorii au spus că așa visaseră și ei să se petreacă lucrurile în fotbal.

Carlo este cel mai bun, iar eu chiar am lucrat cu cei mai buni din branșă. Ca să înțelegi care sunt diferențele dintre ei, dă-mi voie să ți-i descriu pe rând. Mourinho ține foarte mult la disciplină. Totul la el este un joc al minții – îi place să manipuleze. Eu nu eram familiarizat cu astfel de șiretlicuri – să faci mereu un lucru ca să obții un altul, avându-mă mereu pe mine drept țintă. Îmi plac aceste jocuri și la mine au funcționat; am devenit cel mai bun marcator cât am lucrat cu el și am câștigat campionatul. Atât timp cât funcționează și câștigăm, nu am nimic împotriva.

La fel de neobișnuit eram și cu maniera în care ne pregătea Mourinho pentru meciuri. Reușea să mă mobilizeze cu poveștile pe care le spunea și pe care eu le credeam în totalitate. Am avut parte de foarte multă adrenalină în perioada în care am jucat pentru el. Se purta de parcă niciodată nu era mulțumit de cât făceam. Dăruia și pretindea în același timp. José Mourinho știe cum să se poarte cu un fotbalist, dar Carlo știe cum să se poarte cu un om.

După Mourinho, a urmat Pep Guardiola, mintea strălucită din fotbal. Avea soluții pentru toate echipele cu care ne confruntam, știind exact ce trebuie să facem pentru a câștiga și cum să facem pentru a ne îndeplini scopul. Puteam să conducem cu 2-0 la pauză, dar el ne spunea:

„Meciul nu s-a terminat – mergem mai departe. Vreau trei, patru, cinci, șase, șapte goluri.” Era ca o mașinărie.

Pe de altă parte, ca om era total diferit. Ți-am spus că nu judec o persoană până nu o cunosc mai bine, așa că părerile mele se bazează pe experiențele pe care le-am trăit cu el. Era fantastic când antrena, însă nu ne înțelegeam în multe privințe în afara terenului. Am scris deja despre problemele pe care le-am întâmpinat cu el în cartea mea. Se purta de parcă eram la școală și noi, jucătorii, eram elevii. Genul acesta de atmosferă nu este pe placul meu.

Lucrurile nu s-au schimbat nici după Guardiola, când au fost învinși atât de rău, cu 7-0, de cei de la Bayern München în Liga Campionilor. Au obținut atâtea victorii vreme de zece ani până la acel meci, încât l-au considerat o excepție. Sunt atât de puternici și de încrezători, încât sunt stăpâni pe ei și nu fac altceva decât să se supună mereu sistemului. Poate că atitudinea aceasta funcționează pentru ei, dar nu și pentru mine.

Barça a avut mereu o echipă de talie mondială, dar cât timp a antrenat Guardiola acolo, sistemul nu a suferit nicio modificare. În afara sistemului, și dincolo de inteligența sa fotbalistică excepțională, nu sunt de părere că Guardiola are valoarea lui Carlo.

Așadar, l-am cunoscut pe Carlo după experiența cu Guardiola. M-am ales și cu un om, și cu un antrenor. Deseori se întâmplă să nu împărtășesc mai mult decât pasiunea pentru fotbal cu un antrenor, dar cu Carlo puteam să vorbesc și dacă aveam o problemă acasă; când aveam nevoie de un sfat, puteam să stau de vorbă cu el – indiferent despre ce era vorba,

știam că pot să mă bazez pe el. Și nu numai eu – același lucru era valabil pentru toată lumea de la club. Carlo se poartă la fel cu toți oamenii.

Îmi amintesc de meciul împotriva celor de la Porto din Liga Campionilor, pentru că presiunea era foarte mare. Ori câștiga, ori își pierdea slujba. Îmi părea rău pentru el, pentru că până atunci câștigaserăm toate trofee și apoi s-a dezlănțuit haosul doar pentru că am pierdut acel meci. Foarte calm, a spus că nu se terminase competiția. „Trofee nu se câștigă acum”, a zis Carlo. „Se câștigă la sfârșitul sezonului.” Dar tot haos era peste tot, pentru că un club mic nu știe cum să reacționeze când se confruntă cu dificultăți. Un club mare știe că greutățile sunt inevitabile și știe cum să le gestioneze, pentru că a mai trecut prin astfel de situații. Cu toate acestea, cu tot haosul din jurul lui, Carlo a știut cum să facă față. A știut ce are de făcut pentru că avea experiență. Nu a permis nicio clipă ca haosul să ajungă la echipă.

Nu aveam un teren de antrenamente mare, așa că auzeam gălăgia din club, iar Carlo se contrazicea mereu cu proprietarii dacă aceștia criticau jucătorii. Ne proteja întotdeauna. Spunea că jucătorii făcuseră tot ce le ceruse el.

Proteja echipa în mai multe feluri. Dacă cineva întârzia la antrenament pentru că petrecuse cu o seară înainte, îl chema la el în birou și îl întreba ce se întâmplase. Asculta ce avea respectivul de spus și apoi îi zicea: „Să nu se mai repete. Acum rămâne între noi, dar să nu mai faci aceeași greșeală. Poartă-te ca un profesionist.” Făcea chiar și glume pe seama asta când o permitea situația și adăuga: „Data viitoare să mă iei și pe mine.”

Tocmai din acest motiv era greu uneori să-ți dai seama dacă era cu adevărat supărat sau doar se prefăcea. Chiar și când m-a lovit în cap cu cutia, tot n-am fost sigur – nimeni nu mai avusese vreodată o astfel de reacție față de mine –, dar, fiind vorba despre Carlo, m-am uitat la el și am văzut că sprânceana era ridicată, așa că am știut că nu-i de glumă și am plecat spășit capul. În altă zi, era îmbrăcat cu un costum italian elegant, s-a enervat foarte tare, a început să țipe la noi și să înjure în italiană. Nimeni nu știa ce se întâmplase, așa că n-am îndrăznit să spunem nimic. A doua zi, ne-a luat pe toți în brațe. Și-a cerut scuze că s-a enervat.

Într-o zi, m-am dus la el în timpul antrenamentului și i-am spus: „Domnule antrenor, trebuie să stăm de vorbă.” Am avut impresia că se prefăcea că nu mă aude, așa că l-am împuns cu degetul în piept și i-am repetat: „Domnule antrenor...” S-a întors brusc spre mine cu o față foarte serioasă și mi-a spus: „Să nu mă mai împungi niciodată cu degetul.” Am fost șocat. „Vorbești serios?” l-am întrebat. „Da, vorbesc serios, să nu mă mai împungi niciodată cu degetul.” Două secunde mai târziu, a izbucnit în râs. l-am zis: „Carlo, nu-mi mai face din astea, că mă sperii.” Are o strălucire aparte în ochi. Îi pasă de toată lumea.

A doua zi după un meci, avea grijă să stea de vorbă cu toți. Ne spunea cine jucase prost și discuta cu ei despre asta. Eram înainte de meciul cu Barcelona din sferturile de finală ale Ligii Campionilor și toată lumea era extenuată. Carlo m-a chemat la el: „Ibra, trebuie să stăm de vorbă.” Când ți se adresează pe tonul ăsta serios, știi că e vorba despre ceva important. Ne-am așezat și mi-a spus evident stânjenit: „M-am

gândit mult la asta. Vom proceda diferit în meciul ăsta. Am decis să te las pe banca de rezerve.”

„Poftim?” am spus eu.

„E vorba despre un artificiu tactic”, mi-a explicat. „Când toată lumea este obosită în ultimele 20 de minute, atunci intervii tu.” Am fost devastat, dar voiam să știe că pot să mă comport ca un profesionist. „OK”, am răspuns.

„Am glumit”, mi-a spus, zâmbind. „Du-te la masă.” În clipa aia, toată tensiunea s-a risipit. Știa cum să te ajute să te relaxezi înainte de un meci important.

Alta dată, Carlo ne explica tactica înainte de meci: „O să jucăm defensiv, toată lumea să stea în apărare și Ibra în atac. Toată lumea se așteaptă să jucăm în stil spaniol, tika-taka, dar eu zic că am venit să câștigăm.” Face mereu tot ce îi stă în putință să câștige meciul.

Mourinho este la fel. Culegea din timp informații despre echipa adversă, studiindu-le fiecare punct slab și fiecare punct forte, abia apoi decidea tactica de joc. Dacă voia să nu dea nicio șansă adversarilor, nu le dădea; orice tactică ar fi ales, funcționa. Pentru Mourinho nu conta decât să câștige. În Italia, unde am jucat pentru el, era mai important să nu se încaseze decât să se marcheze și Mourinho se adaptează foarte bine la fiecare țară. Știa că doar victoria contează, deși se pare că cel de-al treilea sezon pe care îl petrece la club îi creează probleme în sensul ăsta. Venirea lui Carlo la Madrid după Mourinho a fost perfectă – este singurul care ar fi putut să aibă succes cu echipa după Mourinho. Jucătorii au nevoie de liniștea de după luptă.

Înțeleg că președintele de la Madrid s-a plâns că unii jucători au început să profite de firea blândă a lui Carlo. Nu mi se pare în regulă. Poate

că președintele era gelos pentru că nu avea aceeași relație pe care o avea Carlo cu jucătorii. Nu înțeleg genul acesta de critică.

Pot să înțeleg de ce oamenii care nu știu ce înseamnă să joci într-o echipă ultra-performantă cataloghează o relație bună drept slăbiciune, dar este vorba, de fapt, exact despre situația opusă. Jucătorii trebuie să se simtă în largul lor. Îmi amintesc că eram odată la un restaurant italian, cam șapte sau opt oameni din echipă. Era destul de târziu, aproape de unsprezece seara, și cineva a sugerat să îl sunăm pe Carlo. Unii au spus că nici măcar nu ne va răspunde, alții au spus că nu s-ar fi bucurat să știe că am stat așa târziu în oraș, dar până la urmă tot l-am sunat. Zece minute mai târziu a venit după noi la restaurant, a băut un pahar, a stat de vorbă, a glumit cu noi și după o oră a plecat acasă. Spune-mi, ce alt antrenor ar fi procedat astfel? Cine altcineva în afară de Carlo este atât de sigur pe el?

Când ai ocazia să cunoști un om care se simte confortabil în asemenea mod, ai face orice pentru el. Încrederea pe care ți-o transmite și cea pe care o primește la schimb – ai ucide pentru el. În fotbal, ca să primești ordine de la *general*, trebuie să crezi în el.

Nu se ferește să se adreseze cuiva când sunt și alți oameni de față. Au fost destule situații în care m-a criticat în fața tuturor. Avea obiceiul să critice cei mai buni jucători – stâlpii echipei – să demonstreze că nimeni nu este atât de important, încât să fie absolvit de critici.

Un jucător bun este capabil să accepte genul acesta de atitudine. Jucătorii de nivel mediu simt nevoia să se apere în astfel de situații – nu au încă suficientă încredere în ei cât să-și recunoască greșelile. Dar dacă văd că stâlpii

echipei acceptă că au greșit, vor putea și ei la un moment dat să procedeze la fel, și aceasta este cea mai bună metodă de a învăța. Carlo ne spunea: „Am primit un gol; ce s-a întâmplat, care a fost problema?” Jucătorii buni răspundeau: „A fost greșeala mea.” Lecție învățată. Procedează astfel pentru că este un mod de a-i responsabiliza pe jucătorii foarte buni. Are nevoie să aibă încredere în ei.

A existat o situație cu doi jucători pe aceeași poziție, amândoi la fel de buni. Jucau pe rând, așa că l-am întrebat de curiozitate pe Carlo: „Cum procedezi cu cei doi?” Mi-a răspuns: „Mă duc la primul și îi spun că o să fie apărătorul meu numărul unu. Apoi mă duc la celălalt și îi spun exact același lucru. Așa că acum depinde numai de ei să-și demonstreze talentul pe teren.” Ce-i drept, nu știi niciodată când glumește, dar cred că metodele sale sunt întotdeauna la limită. Și-a câștigat dreptul să le folosească tocmai datorită încrederii și respectului pe care le-a insuflat celor din jur. Are un al șaselea simț – și cei care îl au se nasc cu el.

Stilul lui Carlo, sesiunile de antrenament și toate celelalte sunt de școală veche și foarte italienești. Ține foarte mult la tactică. Am jucat în Italia și știu cum funcționează lucrurile acolo – cu o zi înainte de meci, se repetă toate schemele. Carlo ne aduna pe teren pentru o ședință de tactică, lucru deloc ușor pentru un jucător – ai nevoie să fii stimulat în permanență, nu să stai în picioare și să tremuri în frig –, dar Carlo credea cu tărie în necesitatea acestor ședințe. Indiferent de aspectul antrenamentului, metodele lui erau mereu încununate de succes. Să nu uităm că a fost și el fotbalist în tinerețe, și unul care a câștigat trofee. Nu mulți antrenori se pot lăuda

cu asta; trofee stau dovadă în vestiarul lui, poate să le scoată oricând să le arate.

Eu sunt doar fericit și norocos că am lucrat cu el și îmi pare rău că nu a durat mai mult. Când mai vorbim acum, mă întreabă: „Ibra, ce urmează acum? La ce echipă vrei să mergi?” Îi răspund că dacă el este la o echipă, n-am nevoie să iau o decizie, vin după el și gata. „Oriunde, numai în Rusia să nu fie.”

Când am jucat în deplasare la Lyon spre sfârșitul sezonului, știam că vom fi campioni dacă vom câștiga. Îmi amintesc că înainte de meci sprânceana lui stătea deja ridicată de dimineață pentru că era agitat. Era prima dată când se întâmpla asta. I-am spus: „Carlo, tu crezi în Dumnezeu?”

„Da”, mi-a răspuns. Așa că i-am spus: „Asta e bine, înseamnă că poți să crezi în mine.” Sprânceana s-a ridicat și mai mult. „Ibra, ești un ticălos...” mi-a zis, apoi am câștigat și am devenit campioni.

M-a ajutat să mă maturizez și ca jucător, și ca om. La început eram ca un leu, pe teren și în afara lui. Aruncam cu lucruri când pierdeam un meci. Paris Saint-Germain a fost prea lejeră pentru mine, dar Carlo a folosit acest lucru în avantajul meu. Dacă treceau, să zicem, zece minute din meci și nu se întâmpla nimic, mă chema la marginea terenului și îmi spunea: „Ibra, e timpul să trezești echipa.”

Carlo m-a considerat un lider. După părerea mea, calitatea de lider nu este o opțiune – trebuie să devii lider. Fie ești, fie nu. Când am ajuns la Paris, Carlo mi-a spus: „Tu vei fi căpitanul meu”, și este singurul lucru pe care i l-am refuzat lui Carlo. „Carlo, nu știu cât voi rămâne aici, pentru că eu sunt genul de om care

vine, își face treaba și pleacă. Un căpitan ar trebui să fie ca tine, un om dispus să investească mult timp în acest proiect.”

A încercat să mă convingă, dar i-am spus să-l numească pe Thiago Silva. Cred că și în ziua de astăzi tot un lider mă consideră, cu sau fără banderolă. Fie ești, fie nu ești. Nu banderola te face căpitan, deși Thiago Silva este și căpitan, și lider. Sper să-l ajut și eu în privința asta.

Carlo s-a născut să fie lider. Stilul lui nu este ostentativ, ci tăcut. Nu se preface, fiindcă nu există nimic fals în comportamentul lui. Mulți oameni se prefac, se dau mari, dar până la urmă vor pierde – cei din jur vor vedea dincolo de aparențe și își vor da seama cum sunt în realitate. Carlo își este fidel sieși. Dacă n-ar fi așa, nu aș face acum aceste afirmații. Nu sunt genul de om care să-și irosească vorbele.

Clubul care a ajuns să fie astăzi Paris Saint-Germain îi datorează totul lui Carlo, care a fost acolo de la bun început, și nu oamenilor care ajung astăzi acolo. Oamenii ar trebui să le mulțumească celor care au fost acolo primii, cei care au avut de făcut partea mai grea, și nu celor de acum, care dansează și se bucură că lucrurile merg bine. Când a plecat Carlo, n-am mai vrut nici eu să rămân, pentru că avusesem o relație prea bună cu el. Chiar dacă nu câștigaserăm campionatul, eu tot credeam în el. Cred și acum că a fost cea mai potrivită persoană pentru acest proiect, dar că doi ani nu au fost suficienți. Ar fi fost nevoie de zece ani, la fel credea și el.

A crezut foarte mult în proiect și la fel de convins era și el că este cel mai în măsură să-l pună în aplicare. Mi-a părut foarte rău când a plecat, atât din motive profesionale, cât și personale. M-a sunat să-mi explice totul și i-am

spus: „Nu vreau să pleci – poate că sunt ultimii ani pe care-i petrec jucând fotbal și mi-ar plăcea să-i petrec cu tine ca antrenor.” Mi-a răspuns: „Nu, o ia fiecare pe drumul lui. Am decis deja să merg la Real Madrid pentru că situația mea la PSG s-a înrăutățit.” Știam că jucătorii de la Real Madrid se vor bucura, căci cunoșteam omul pe care urmau să-l aibă alături, la fel cum știam ce pierduserăm noi.

„De-acum înainte nu mă mai strigi domnule antrenor”, mi-a spus Carlo. Noi toți îl strigam domnul antrenor sau domnul Ancelotti. „Este un ordin”, a continuat el. „Nu-mi mai spui domnule de acum înainte – îmi spui pe nume, pentru că te consider prietenul meu. Ascultă ce-ți spun, pentru că o să mă jignești dacă îmi mai spui domnule.”

Cu niciun alt antrenor nu am mai avut o astfel de relație. Știu cum merg treburile în fotbal. Azi, eu și colegii mei de echipă suntem prieteni, dar dacă la anul plec în altă parte, cu câți dintre ei voi mai păstra legătura? Nu știu. Nimeni nu știe, pentru că așa sunt prietenii din fotbal, relații profesionale. Cu câți dintre ei îți petreci timpul în afara terenului? Eu îl am pe Maxwell, prietenul meu de la club, și probabil că vom păstra legătura tot restul vieții; apoi îl mai am pe Carlo. Păstrăm legătura și astăzi, este prietenul meu.

3. Ierarhia

Relația cu superiorii

Aranjamentele între șeful absolut – proprietarul sau președintele clubului – și structura subalternă de administrare și conducere sunt adeseori întortocheate. Structurile acestea complexe nu sunt necesare, întrucât cluburile de fotbal nu sunt afaceri de dimensiuni întinse. În termeni financiari, sunt în cel mai bun caz de dimensiune medie. Factorul perturbator, spre deosebire de afacerile obișnuite în care rolurile sunt bine delimitate și produsul finit este mai puțin expus unui feedback constant, este pasiunea pentru fotbal, pe care o împărtășesc toți cei implicați. Toată lumea are o părere pe care trebuie să și-o exprime. Se spune că în mediile academice, argumentele sunt atât de aprige pentru că subiectele sunt atât de banale; la fel stau lucrurile și în fotbal.

După mintea mea, distincția dintre șef – în ceea ce mă privește, acesta este președintele – și cel pe care eu îl numesc director general – în termeni de afaceri, acesta este CEO, dar în fotbal, denumirea are diverse variații – trebuie făcută în termeni clari. La sfârșitul acestui capitol, fostul meu șef de la Milan, directorul general Adriano Galliani, explică în mod elocvent cum delimitează el îndatoririle; treaba mea este să încerc să

interacționez cu ei într-un mod calm, pragmatic și categoric. Gestionarea „relației cu superiorii” este o realitate în orice afacere.

Oamenii mă întreabă cum am abordat relația cu Silvio Berlusconi la Milan, Roman Abramovich la Chelsea, Florentino Pérez la Real Madrid sau Nasser Al-Khelaifi la Paris Saint-Germain. Vă spun eu cum; pentru mine, aspectul ăsta nu prezintă prea mare importanță. Nu petrec foarte mult timp cu președintele. Mai degrabă interacționez cu directorul general și el este cel care are mai mult de-a face cu președintele. Practic, avem același loc de muncă, dar la niveluri diferite. El încearcă să mă protejeze de ceea ce prietenul meu Alessandro Nesta numește „gălăgia prezidențială”, iar eu, la rândul meu, încerc să protejez jucătorii de orice aspect legat de conducere care i-ar putea afecta. Nu pot să controlez deciziile președintelui; sper doar să-l pot influența și cea mai bună modalitate în acest sens este să câștig meciuri. Desigur, înțeleg că dacă el este fericit, sunt și eu fericit, și dacă el nu este fericit, atunci eu rămân fără slujbă și nu mai pot proteja jucătorii.

Cu Berlusconi am învățat foarte repede că, atât timp cât el deținea AC Milan, treaba mea era să-i fac pe plac. La Milan, se juca în mod tradițional un stil de fotbal atrăgător – diferit de cel de la Juventus, unde cel mai important aspect era victoria. Așadar, am creat o echipă care să fie pe placul lui Berlusconi. Am alcătuit o echipă de atacanți cu Pirlo, Seedorf, Rui Costa, Kaká și Șevcenko și i-am băgat pe toți pe teren. Am învățat că niciun sistem nu este mai important decât președintele clubului. Dacă Berlusconi vrea să vină în vestiar să-și spună glumele, atunci eu trebuie să accept că este vestiarul lui. I-am dat

voie să vină la vestiare chiar și înainte de meciul cu Juventus din finala Ligii Campionilor din 2003. El este șeful, așa că dacă vrea, poate să stea să-i asculte pe jucători vorbind.

Toată lumea crede că Berlusconi și-a impus voința asupra mea, dar nu este tocmai adevărat. Era afectuos. Își impunea părerea doar când eram victorioși, dar când lucrurile nu mergeau bine, îmi oferea sprijinul. Când jucam bine, îmi spunea: „Nu, trebuie să jucăm cu atacantul ăsta. Trebuie să jucăm mai ofensiv. Nu este doar o părere – *te informează* că asta este ceea ce vreau.”

Eu îi răspundeam că: „Avem doi atacanți. Șevcenko la margine și Kaká la susținere.” „Nu”, îmi zicea el. „Kaká nu este atacant, Kaká este fundaș central.” Pur și simplu simțea nevoia să-și dea cu părerea când lucrurile mergeau bine. Există zvonuri cum că încerca să aleagă jucătorii trimițându-mi liste cu echipa înainte de meciuri. Nu este deloc adevărat. Eu eram cel care stabilea întotdeauna echipele. Uneori, după un meci pe care-l câștigam, îi plăcea să-mi spună pe cine ar fi băgat el pe teren și pe ce poziție, dar lucrul acesta se întâmpla mereu *după* meci și *după* ce câștigaserăm.

În ultimă instanță, s-ar putea spune că rolul meu la orice club este să am grijă ca președintele să fie mereu mulțumit. Cum fac asta? Nu mă duc la președinte, dar trebuie să fiu pregătit să răspund la orice întrebare pe care mi-o adresează când vine să stea de vorbă cu mine. Acesta a fost unul dintre lucrurile importante pe care le-am învățat în mod clar la Chelsea. Am întâlniri regulate cu directorul general, care îi raportează apoi președintelui, iar întâlnirile au loc de obicei o dată pe săptămână, dar de cele mai multe ori nu este ceva programat și diferă de la

un club la altul – nu există reguli prestabilite. La Paris Saint-Germain mă întâlneam în fiecare zi cu Leonardo, dar la Madrid și Chelsea nu s-a întâmplat la fel.

Acesta a fost și motivul pentru care am fost foarte surprins și dezamăgit la Paris când am primit ultimatumul de la președinte și de la Leonardo să câștig meciul cu cei de la Porto sau sunt concediat. Sigur că nu era nimic neobișnuit să auzi așa ceva de la președinte, s-au mai văzut cazuri. Dar nu fusese zi în care să nu mă văd cu Leonardo și să nu-i explic cum voiam să decurgă antrenamentul, situația cu accidentările, tacticile pe care plănuiam să le folosim, strategiile de joc. Nu avea nicio logică pentru mine să mă trezesc că-mi spune din senin „câștigă meciul următor”, când noi eram deja calificați. Stătusem de vorbă cu el în fiecare zi.

Așadar, directorul general este canalul de legătură între mine și președinte, transmițând mesajele mele președintelui și viceversa. Așa cum este și firesc, rămâne foarte important pentru mine să am o relație bună cu directorul general, având în vedere că petrecem foarte mult timp împreună și că poate influența felul în care mă vede președintele. În plus, directorul general amortizează legătura dintre mine și președinte. Când unul dintre noi se supără sau se enervează, directorul general intervine și acționează ca mediator. Galliani a jucat de multe ori acest rol la Milan.

La Chelsea a fost mai dificil, pentru că directorul executiv, Peter Kenyon, a plecat la scurt timp după sosirea mea. În acel prim an, rolul lui a fost preluat de Frank Arnesen, directorul sportiv. Existau un președinte și alți membri ai consiliului, iar proprietarul era, desigur,

mereu interesat de ceea ce se întâmplă, cum e și firesc să fie. Dar apoi Arnesen a plecat și a rămas un spațiu gol între mine și proprietar. Nu mai exista niciun canal, niciun tampon, astfel că discuțiile cu el au devenit imprevizibile și nu eram mereu pregătit să ofer răspunsurile cerute. Poate că asta n-ar fi fost o problemă pentru o perioadă scurtă, dar nu s-a adus niciun înlocuitor pentru Arnesen și s-au iscat confuzii legate de structura de raportare. Nu în sensul în care nu mai avea cine să raporteze, ci în sensul în care toată lumea încerca s-o facă.

La celelalte cluburi la care am antrenat, ierarhia aceasta era mereu foarte bine definită. La Milan, era Galliani; la Juventus, era Luciano Moggi, cel cu infamul scandal Calciopoli, în urma căruia Juventus a rămas fără două titluri de Scudetto și s-a ales cu o retrogradare; la Paris Saint-Germain, era Leonardo, desigur; iar la Real Madrid, era José Ángel Sánchez, care este politicianul și supraviețuitorul absolut al clubului. A fost angajat de Pérez, dar a lucrat apoi pentru Ramón Calderón când acesta a devenit președintele clubului, apoi a revenit la Pérez în al doilea său mandat, la Madrid. Este un adjutant puternic al lui Pérez.

Genul acesta de structură nu este normală pentru cluburile din Anglia, deși înțeleg că devine tot mai obișnuită. Tradiția îi se opune, dar managerii britanici care încă nu au adoptat-o se supun unei presiuni inutile de a îndeplini toate rolurile din club. Cluburile de fotbal au ajuns în tot acest timp afaceri de dimensiuni mult prea mari ca să poată fi administrate de o singură persoană.

Este important ca în unele situații managerul să *nu* fie cel care să discute despre anumite

lucruri și să nu fie responsabil pentru fiecare detaliu în parte. Când vine vorba despre jucători, spre exemplu, nu este cea mai bună idee ca managerul să fie întotdeauna cel care să stea de vorbă cu ei despre măsurile disciplinare. Să presupunem că un jucător se întoarce târziu din vacanța de iarnă sau se prezintă cu întârziere pentru presezon. Jucătorul trebuie să primească amendă, dar oare e bine ca managerul să fie cel care să-și asume acea responsabilitate și să riște să atragă de partea lui dușmănia și nemulțumirea jucătorului? Nu, măsura trebuie să vină din partea clubului, astfel ca managerul să rămână străin de decizie și să continue să-și facă treaba fără niciun sentiment neplăcut.

La Madrid, au fost câțiva jucători care ieșeau seara în oraș și petreceau până la patru dimineața. Treaba mea era să le spun: „Ce faceți? Știți că nu e bine ce faceți.” Dar era treaba clubului să decidă dacă îi amendează sau îi suspendă – decizia nu trebuie să îi aparțină managerului. Este important să păstrezi un echilibru între responsabilitățile jucătorilor, antrenorilor și clubului, pentru că, dacă nu gestionezi situația cum trebuie, relația dintre antrenor și jucători ar putea avea de suferit.

Când clubul se comportă corect cu toți jucătorii, fără să favorizeze pe nimeni, autoritatea managerului are doar de câștigat. Managerul are putere doar dacă jucătorii observă cum clubul își protejează mereu managerul împotriva jucătorilor și a agenților lor. Dacă jucătorii observă că oamenii din conducerea clubului nu își protejează managerul, sunt terminați. Cu toate acestea, se poate întâmpla ca atunci când clubul nu-și susține managerul să se creeze o legătură și mai puternică între manager și jucători, dacă

relația cu ei are un fundament solid. La Paris Saint-Germain, jucătorii erau la curent cu situația dintre mine și club pentru că le spuseseam despre discuția „câștigi sau zbori” pe care o avusesem cu Leonardo și președintele, iar lucrul acesta chiar ne-a consolidat relația. Sigur că aș fi putut să am de pierdut dacă jucătorii ar fi reacționat altfel, dar legătura noastră avea deja spiritul de unitate necesar supraviețuirii. În condiții normale, aș fi încercat să îi țin deoparte de genul acesta de „gălăgie prezidențială”, dar în acel caz mi s-a părut că nu am de ales. A fost scânteia care ne-a impulsionat ca echipă și astfel am câștigat meciul următor.

La Madrid, m-am confruntat cu un tip diferit de gălăgie, lucru care a influențat în mod negativ situația de pe teren. Am menționat deja povestea cu statisticile medicale conform cărora alocam un număr prea mic de ore antrenamentelor. Președintele a dat crezare statisticilor și a spus că nu ne antrenam suficient. Am încercat să-i explic că nu era vorba despre *durata* antrenamentelor, ci despre *intensitatea* lor; puteam să ne antrenăm trei ore în ritm lejer, dar este mai bine să te antrenezi 30 de minute în ritm alert și intens. N-a vrut să înțeleagă. Dacă ar fi avut răbdare, ar fi văzut când au sosit rezultatele analizelor de sânge 21 de zile mai târziu, că trebuia de fapt să ne dozăm eforturile.

Metodele folosite în fotbal le pot părea nefirești celor care nu sunt implicați direct în joc – chiar și președinților și directorilor generali. Când pierzi un meci și după aceea îți iei o zi liberă, mulți oameni întreabă: „De ce faci asta?” Reacția lor după un rezultat prost este să trimită jucătorii pe teren și să-i muncească din greu, lucru complet greșit. Ar trebui să procedeze

exact invers. Când pierzi, sigur că trebuie să analizezi ce n-a mers bine și cum să abordezi problema data viitoare, dar trebuie să lași în urmă experiența aceluia meci. Trebuie să încerci să uiți înfrângerea cât mai repede posibil, pentru a fi sigur că la meciul următor vei avea mentalitatea potrivită. Acestea sunt momentele în care președintele și jurnaliștii încep să spună: „Ești prea slab, ești prea bun cu ei. Jucătorii nu dau randament, așa că trebuie să pui biciul pe ei.” De câte ori pierd, aud același lucru. La fel s-a întâmplat și la Milan, Chelsea și Paris Saint-Germain, la fel și la Real Madrid. Este un lucru obișnuit în fotbal și parte din înțelegerea pe care trebuie să o faci cu tine însuși înainte să accepți un loc de muncă. Trebuie să treci surd pe lângă toate comentariile și să rămâi fidel metodei tale.

Părerea mea este că jucătorii își dau silința atunci când se simt în largul lor, nu când se simt inconfortabil. Am o poveste legată de ideea asta. Erau doi oameni și fiecare avea câte un cal pe care trebuia să-l convingă să sară peste un gard. Primul om a stat în spatele animalului și a folosit un bici să oblige calul să sară peste gard; calul a sărit. Cel de-al doilea om a stat în fața gardului cu morcovi în mână să ademenească animalul și acesta a sărit, la rândul lui, gardul. Ambii cai au sărit, dar dacă folosești biciul, trebuie să te aștepti ca animalul să te lovească la un moment dat. Asta este problema.

Când spun despre jucători că trebuie să se simtă confortabil, nu mă refer la joc – mă refer la mintea lor. Ei trebuie să înțeleagă că mă străduiesc în permanență să îi ajut pe ei și echipa să evolueze. Confortul rezidă în încrederea care decurge din relația noastră. În final, toată lumea trebuie să respecte regulile, lucru care facilitează

existența unei relații amicale, chiar dacă decizia mea este ca jucătorul să treacă pe banca de rezerve. Chiar mi s-a întâmplat odată să nu bag un jucător în meci și acesta să-mi spună: „Dar credeam că suntem prieteni.”

„Sigur că suntem prieteni”, i-am răspuns, „și tocmai din acest motiv înțelegi de ce nu pot să te las să joci – suntem prieteni și pot să fiu sincer cu tine. Trebuie să ai parte de același tratament ca toți ceilalți jucători.”

Uneori, președinții se întreabă dacă favorizez jucătorii cu care am o relație mai strânsă și îi las să joace mai mult decât o permite condiția lor fizică. Fac tot posibilul să nu procedez astfel, pentru că nu ar fi corect față de restul echipei, dar există posibilitatea – și aceasta sub semnul întrebării – să fiu prea îngăduitor cu jucătorii care au adus câștiguri echipei și mi-au fost loiali vreme îndelungată.

Am fost întrebat dacă procedez astfel cu Sergio Ramos, pentru că, deși avusese câteva meciuri proaste la Madrid, continuam să-l trimit pe teren. Răspunsul meu a fost destul de simplu. Ramos era cel mai important jucător din echipă. Era un lider, jucătorul cu cea mai puternică personalitate, cu cel mai tare caracter. Sigur că mai greșea câteodată, dar în mod cert nu l-am trimis pe teren mai mult decât ar fi fost cazul datorită relației pe care o aveam cu el. Juca pentru că era foarte important pentru echipă. E bine ca în astfel de cazuri să te dai un pas în spate și să privești situația în ansamblu. Am pierdut meciuri când Ramos era accidentat. Am adus în locul lui jucători mai tineri, dar nu s-au dovedit a fi înlocuitori potriviți.

În al doilea sezon la Madrid, când i-am propus să schimbe poziția de joc și să fie mijlocas o

vreme ca să ajute echipa, Ramos s-a panicat puțin, dat fiind că ar fi fost ceva complet nou pentru el, dar a acceptat propunerea mea și a făcut ce i-am cerut, din simplul motiv că avea încredere în mine. Dacă nu aș fi avut grijă să creez o legătură atât de bună cu el, poate că nu ar fi fost de acord să joace mijlocaș. În primul an pe care l-am petrecut la club, i-am cerut să joace fundaș dreapta, dar pe vremea aceea nu aveam încă o relație bună cu el, nu mă cunoștea foarte bine. După meciul respectiv, a venit la mine și mi-a spus: „Asta a fost ultima dată când am jucat fundaș dreapta.” Dar anul următor, situația a fost cu totul alta. Așadar, atunci când nu a jucat prea bine într-un meci în noua și neobișnuita poziție de mijlocaș, a fost doar unul dintre cei câțiva care nu au jucat bine, și-atunci de ce să-l selecționez tocmai pe el? A făcut ce i-am cerut pentru binele echipei și depinde de mine să îl protejez pentru decizia lui. Aceasta este concepția mea despre cum ar trebui să-și facă treaba un manager – să îi protejeze pe jucători și să se ridice la înălțimea așteptărilor. Prima parte e ușoară, e ceva natural pentru mine, cu a doua însă întâmpin mari dificultăți.

În fotbal, în special când vine vorba despre cluburile profesionale, așteptările sunt mereu prezente, fie că e vorba despre câștigarea „La Décima”, cum s-a întâmplat la Madrid, să adopt un anumit stil de joc, cum a fost cazul la Milan, sau să câștig un anumit meci. Nu se termină niciodată. Directorul general mă ține în permanență la curent cu așteptările celor din conducere, iar eu îmi dau mereu silința să gestionez aceste cerințe, astfel ca ele să nu aibă un impact negativ asupra jucătorilor.

Metoda mea, ca în orice alt aspect al profesiei mele, este să îmi consolidez în permanență relațiile cu cei din jur, să am o bună comunicare cu președintele, cu directorul general și să mă bucur de încrederea jucătorilor. Investesc foarte mult în consolidarea relațiilor din club, fără să pierd din vedere nicio clipă cui îi aparține puterea absolută. Dacă președintele trăiește cu impresia că este „condus”, înseamnă că relația respectivă a dat greș.

IERARHIA: METODA TĂCUTĂ

- Gestionează așteptările celor din conducere pentru a-i proteja pe subalterni de „gălăgia prezidențială”.
- Să nu îți fie niciodată teamă să delegi; nimeni nu este atât de bun, cât să le facă singur pe toate.
- Nu îi lăsa pe cei din conducere să creadă că îi „conduci” pe jucătorii tăi. Proprietarii și președinții sunt vanitoși; menajează-le vanitatea.
- Nu favoriza pe nimeni, e vorba despre afaceri aici.
- Cea mai rapidă și mai eficientă modalitate de a menține satisfacția proprietarului sau a membrilor consiliului este să câștigi meciuri. Pentru asta, ai nevoie să clădești și să consolidezi cele mai bune relații cu jucătorii tăi. Adevărata relație cu oamenii din conducere se va construi pe fundamentul legăturii cu jucătorii.
- Fă-ți din proprietar un tovarăș de drum. Asigură-te că înțelege că face parte din poveste. Insistă asupra subiectelor care generează succesul și gestionează „gălăgia” pe care o pot crea în celelalte zone.

MĂRTURIILE ȘEFILOR

Adriano Galliani despre Carlo

Sunt la Milan de 30 de ani. Sunt CEO la Milan și am fost șeful lui Carlo Ancelotti opt ani. Este greu să explic rolul unui CEO la un club de fotbal profesionist, dar așa înțeleg eu conceptul. Rolul lui este să *industrializeze* fotbalul.

Ca sport, fotbalul a apărut cu foarte multă vreme în urmă, dar dacă nu ar fi apărut cineva care să-l industrializeze, ar fi rămas un joc pentru băieți desfășurat pe plajă sau pe câmp. S-au creat reguli – ofsaid și altele asemenea –, iar antrenorii au început să-i învețe pe oameni cum să joace corect. Cineva s-a apucat apoi să elaboreze un plan prin care să transforme jocul într-o afacere serioasă. Fotbalul începe cu oamenii care se duc pe stadion, apoi, grație sponsorilor și banilor din televiziune, devine un fenomen de milioane de dolari, o industrie globală. Ce-i rămâne de făcut unui șef al unei companii de fotbal? Să industrializeze jocul pentru compania lui.

Industria fotbalului este similară cu a filmelor americane. Un meci durează 90 de minute, la fel ca un film, și este exploatat în același mod. Stadionul este cinematograful; exploatarea lui se desfășoară prin televiziune și prin vizionarea de acasă, la fel ca în industria cinematografică. Poți

să cheltuiești o groază de bani pentru producția de filme și jocuri proaste sau să investești mai puțini bani și să produci filme și jocuri de succes. Nu ai nicio garanție. Rolurile sunt similare cu cele din filme; jucătorii sunt actori, antrenorul este regizorul și președintele sau CEO-ul este producătorul. Carlo a fost regizorul meu la Milan.

L-am întâlnit prima dată pe Carlo Ancelotti în august 1987. Clubul angajase un antrenor nou, Arrigo Sacchi, care venise la Milan cu o lună în urmă. În Italia, antrenorul este cel care pregătește jucătorii și vine cu propuneri pentru echipă, iar CEO-ul sau președintele decide pe cine să achiziționeze și cât să plătească pentru transferuri și se ocupă de negocieri, pentru că ei sunt oamenii care gestionează fondurile. În Anglia, înțeleg că rolurile sunt diferite și că managerul este și antrenor, și persoana care cumpără și vinde jucători.

Așadar, să începem cu începutul, căci e o poveste frumoasă. Când Sacchi a avut nevoie de un mijlocăș nou și l-a cerut pe Ancelotti, Silvio Berlusconi și cu mine am stat puțin pe gânduri, pentru că Ancelotti suferise o accidentare gravă la genunchi, dar am decis să-l luăm oricum. Am început să curtăm Roma, al cărei președinte, Dino Viola, nu voia să-l vândă chiar din prima zi de transferuri, dar în ultima zi a spus da. M-am grăbit să ajung la Roma în seara dinaintea ultimei zile și, ca să nu permit presei să răspândească vestea până nu decideam noi să o facem publică, am rezervat o cameră de hotel în care să se desfășoare întâlnirea. Carlo a ajuns acolo pe la ora opt, a cerut cheia de la cameră și a urcat. Puțin mai târziu am ajuns și eu și am cerut cheia la recepție. Recepționarul s-a uitat ciudat la mine, dacă înțelegi ce vreau să spun, și mi-a dat cheia.

M-am înțeles foarte bine cu Carlo din prima clipă – am discutat despre fotbal și alte lucruri pe lângă subiect. L-am invitat să ia cina cu mine și logodnica mea de la vremea respectivă, care era originară din Roma. A doua zi, s-a supus examenelor, iar doctorul nostru și-a exprimat îngrijorarea cu privire la genunchiul lui și ne-a sfătuit să nu îl cumpărăm. Sacchi ne-a presat pe Berlusconi și pe mine și am decis să-l cumpărăm oricum, pentru aproximativ cinci sau șase miliarde de lire italiene, sumă deloc mică pentru un jucător care avea deja 28 de ani și mari probleme cu genunchiul. Pentru că piața de transferuri se închidea la ora 19:00, a trebuit să ducem contractele la sediul central al clubului cu avionul personal. Nu uita că asta se întâmpla acum 30 de ani, înainte de epoca dispozitivelor electronice. În zilele acelea, hârtiile cu contractele au trebuit duse la club cu avionul, apoi cu motocicletă, printr-un curier. Așa a început aventura de cinci ani a lui Ancelotti la Milan, în calitate de jucător.

Și-a petrecut primii patru ani cu Sacchi ca antrenor și ultimul cu Fabio Capello. A fost o aventură magnifică. Am câștigat campionatul din 1987–1988 în primul lui an la club, apoi am câștigat de două ori Cupa UEFA în 1989 și în 1990. În 1991–1992 am câștigat din nou campionatul și în ultimul meci, împotriva celor de la Verona, Carlo a înscris două goluri. Una peste alta, în perioada aceea am câștigat de două ori campionatul, de două ori Liga Campionilor, de două ori Super Cupa, de două ori Cupa Intercontinentală („campionatul mondial” al cluburilor)... o mulțime de trofee. A fost incredibil.

Când s-a accidentat din nou la genunchi, la vârsta de 33 de ani, a decis să-și încheie cariera de jucător. Și ce crezi? Povestea continuă, pentru că Arrigo Sacchi, care plecase de la Milan în 1991 să antreneze echipa națională, l-a chemat pe Carlo să-i fie asistent la Cupa Mondială din 1994. Cu veteranii aceștia doi de la Milan la conducere și cu șapte sau opt jucători de la Milan ca jucători permanenți în echipă, Italia a ajuns în finală cu Brazilia și a pierdut la penalty-uri.

În 1995, Carlo s-a dus să antreneze la Reggiana și a câștigat campionatul diviziei secunde, apoi s-a mutat la Parma, un club de dimensiuni medii, unde a avut două sezoane foarte bune, terminând pe locul al doilea într-unul dintre ele. L-am urmărit constant progresul și am păstrat legătura cu el, chiar și atunci când a început să antreneze principala noastră echipă rivală, în 1999. Fanii lui Juventus nu-l iubeau pe Carlo pentru că fusese jucător la Roma și, cel mai important, la Milan. Când a ajuns la San Siro cu Juventus în 2000, fanii lui Milan l-au aplaudat pe Ancelotti, în vreme ce fanii lui Juventus l-au huiduit.

Juventus este un club mare. Făcuse o treabă foarte bună la Parma, așa că a fost firesc să meargă acolo. Milan avea deja un antrenor de succes la vremea respectivă, în persoana lui Alberto Zaccheroni, care a câștigat campionatul în primul lui an la club și care a rămas la noi încă doi ani. În momentul acela, Milan nu avea nevoie de un alt antrenor. Dar este normal ca antrenorii să meargă mai departe. Peste tot în lume se întâmplă la fel. Marcello Lippi, un antrenor extraordinar, avusese rezultate bune la Juventus până să vină Ancelotti, dar uneori ai nevoie de o

schimbare. Schimbarea antrenorilor face parte din viața clubului, este un lucru firesc.

Cu Ancelotti, Juventus a terminat de două ori campionatul pe locul al doilea, deși ar fi putut să iasă câștigători. A fost *cât pe ce* să câștige și așa s-a ales Ancelotti cu faima de bun pierzător – un om al „cât pe ce-urilor”. Poate că unele cluburi acceptă ideea de fi pe locul doi, dar nu și Juventus, motiv pentru care clubul l-a dat afară.

Așadar, în vara anului 2001, Carlo era antrenor cu contract și salariu de la Juventus, însă nu mai antrena. Noi angajaserăm un antrenor turc la Milan, pe Fatih Terim, care a rămas șase meciuri la noi și pe care l-am concediat după seara în care am pierdut cu Torino. Carlo rămăsese mereu în sufletul nostru – este o relație care nu va pieri niciodată –, așa că l-am sunat imediat. Știam că intenționa să semneze pentru Calisto Tanzi, președintele Parmei, dar nu știam dacă apucase deja să o facă. „Nu încă”, mi-a spus, „dar ce pot să fac? l-am promis deja lui Tanzi.”

„Nu semna”, i-am spus. „Vin la tine.” Am dat fuga la Ancelotti acasă și mi-am jucat toate cărțile pe afecțiunea lui pentru Milan, pe relația cu clubul. Carlo a acceptat și așa a început a doua lui aventură la Milan.

Cât am fost la el acasă, Carlo m-a servit cu vin Lambrusco – nu din cel care se bea în Anglia, ci Lambrusco *adevărat*, din Italia – culatello⁶, prosciutto crudo și parmezan. Acasă la Ancelotti se mănâncă întotdeauna bine. Își procură ingredientele din Parma, care pentru Carlo este capitala europeană a mâncării. Ultima dată când m-am întâlnit cu el la Madrid, a gătit chiar el, și mâncarea a fost delicioasă.

Mă abat de la subiect. Să ne întoarcem la momentul în care Carlo a revenit la club. Repune corabia pe linia de plutire și echipa urcă în clasament, ajungând pe locul patru și calificându-se în sezonul următor de Liga Campionilor. Așa se face că, în 2003, ajungem în semifinale cu alte două cluburi italiene, Juventus și rivalii noștri locali, Inter. Trei dintre cele patru semifinaliste erau echipe din Italia – un succes care e puțin probabil să se mai repete curând. Am tras la sorți Inter și i-am eliminat, în timp ce Juventus a învins cu Real Madrid și a ajuns în finală.

Apoi s-a petrecut cel mai frumos lucru din lume, ceva care va rămâne de-a pururi în memoria fanilor lui Milan. I-am bătut pe cei de la Juventus după loviturile de departajare și am câștigat Liga Campionilor la Manchester, cu Carlo antrenor. Trei zile mai târziu, am câștigat Coppa Italia împotriva celor de la Roma. Liga Campionilor și Coppa Italia la distanță de doar câteva zile. Fantastic!

Aventura noastră cu Carlo continuă. Câștigăm Super Cupa Europa în 2002, Scudetto în 2004 – o perioadă cu adevărat magică pentru club. În 2005, terminăm pe locul al doilea campionatul și ne calificăm din nou în Liga Campionilor, dar pierdem la Istanbul împotriva celor de la Liverpool. În 2007 se repetă istoria acestei finale, dar de data asta câștigăm. În iulie 2007, Milan era pe locul întâi în topurile europene, înaintea lui Real Madrid și Barcelona.

Acei opt ani cu Carlo au reprezentat cea mai frumoasă perioadă din istoria Milanului. Ca de obicei, au fost și victorii și înfrângeri, dar numărul victoriilor a fost mai mare. Am câștigat opt trofee: un campionat italian, Coppa Italia,

Supercoppa Italia, două titluri de Liga Campionilor, de două ori Supercupa Europei și Campionatul Mondial al Cluburilor. Dacă adaugi aceste titluri la trofee pe care le-a câștigat Carlo ca jucător, obții un curriculum vitae impresionant. Alături de Pep Guardiola de la Barcelona și Miguel Muñoz de la Real Madrid, Carlo este unul dintre singurii trei oameni din lume care a câștigat Liga Campionilor și în calitate de jucător și de antrenor la același club. Până la urmă, ceva magic s-a întâmplat.

Sunt mereu întrebat dacă au existat acuzații după finala de la Istanbul, dar nu a fost cazul. L-am sprijinit pe Carlo. Reacția noastră a fost de imens regret, dar Milan a jucat extraordinar la Istanbul în prima jumătate a meciului și toată repriza a doua, cu excepția acelor șase minute în care am încasat trei goluri. Ar fi trebuit să câștigăm. În minutul 120, Șevcenko a fost oprit printr-o recuperare miraculoasă de Jerzy Dudek. Soarta a decis. Milan a câștigat doi ani mai târziu la Atena, dar a jucat mult mai rău.

În acei cinci ani minunați, am ajuns de trei ori în finala Ligii Campionilor, o dată în semifinală și o dată în sferturi, lucru care mi se pare incredibil. Nimeni nu se apropia de reușita noastră în acea perioadă – nici Barcelona, nici Bayern, nici Real.

Nu cred că există o formulă magică pentru cum ar trebui să fie un antrenor. Carlo știe să te motiveze ca nimeni altul și are felul lui de a conduce jucătorii, la fel ca Mourinho și Guardiola. În ultimă instanță, rezultatele stau mărturie pentru valoarea unui antrenor. Fiecare dintre noi procedează într-un anumit fel. Când vine vorba despre copii, spre exemplu, există părinți aspri, părinți blânzi, părinți care folosesc pedepse corporale și părinți care folosesc

recompense. Până la urmă, rezultatele dovedesc dacă ai procedat corect sau nu, iar istoria lui Ancelotti vorbește despre rezultatele lui extraordinare. A câștigat în Italia, a câștigat în Anglia Premier League alături de Chelsea, a câștigat Liga 1 în Franța, iar cu Real Madrid, care nu mai câștigase nimic de-o veșnicie, și-a adjudecat Liga Campionilor.

În ciuda faptului că este un lider multinațional și multicultural, Carlo nu și-a trădat niciodată originile și nici nu a renunțat vreodată la felul lui de-a fi. A rămas același băiat de la Parma. Carlo are o calitate aparte de a însufleți atmosfera în care lucrează. Răspândește seninătate pentru că este un om senin.

În viață, oamenii trebuie acceptați pentru ceea ce sunt. Nu-i poți pretinde cuiva să răspândească seninătate sau să fie Arnold Schwarzenegger, dacă lucrurile acestea nu vin de la sine. La Carlo, asta este felul lui de a fi. Nu are niciun rost să-i spun că ar trebui să fie mai dur sau mai strict, sau că ar trebui să fie nu știu cum și nu știu ce, pentru că, dacă ar fi așa, ar pierde o parte dintre celelalte calități ale lui.

Unul dintre episoadele mele preferate s-a petrecut în seara dinainte de finala Ligii Campionilor de la Atena, 2007, împotriva celor de la Liverpool. În seara aceea, m-am dus și eu să asist la antrenament. Pippo Inzaghi, atacantul central, era complet desincronizat – abia dacă putea să blocheze mingea. Echipa mai avea un atacant central valoros, pe Alberto Gilardino, care marcase în semifinala cu Manchester United. Stăteam pe marginea terenului lângă Ancelotti și mă uitam cum Inzaghi ratează fiecare minge și i-am spus: „De ce nu-l lăsăm pe Gilardino să joace? Pare să fie în formă mai bună decât

Inzaghi." Carlo mi-a răspuns simplu: „Inzaghi este ciudat. Poate că mâine va fi seara lui." Inzaghi a înscris două goluri în finală.

Orice alt antrenor care l-ar fi văzut pe Gilardino cum juca atunci și știa cum jucase în semifinală, dacă l-ar fi comparat cu Inzaghi, l-ar fi ales pe Gilardino. Nu se punea problema ca Gilardino să fi fost un jucător neexperimentat: era o achiziție valoroasă. Carlo mi-a dat dreptate că Inzaghi nu se descurca bine, dar intuiția îi spunea altceva. Intuiția îi spunea că Inzaghi trebuia să joace în finală. Mi-a spus după aceea: „După 30 de ani, mi-am format un instinct și am învățat să-l urmez."

Treaba mea este să-mi spun părerea, dar asta nu înseamnă că nu țin cont de decizia antrenorului și deznodământul îi aparține întotdeauna lui. Pe teren eram ca doi prieteni și am putut să-mi spun părerea fără să fie percepută ca o impunere a voinței mele.

Așa cum se întâmplă în viață, orice lucru are un sfârșit. Cred că un antrenor, indiferent cât de remarcabil ar fi, nu poate rămâne pentru totdeauna la un club. Este un lucru inevitabil și, mai devreme sau mai târziu, el trebuie să meargă mai departe. Trecuseră opt ani și perioada contractuală urma să se încheie – contractul urma să expire în 2010, nu în 2009. Carlo a fost foarte cinstit și ne-a spus că cei de la Chelsea îl voiau la echipa lor. Chelsea devenise un club foarte mare sub conducerea lui Roman Abramovich, având putere financiară și un mare potențial. Carlo le spusese foarte clar celor de la Chelsea că decizia trebuia să le aparțină celor de la Milan. Dacă noi am fi refuzat, ar mai fi rămas un an. Și-ar fi onorat promisiunea, contractul; acesta este felul lui de-a fi. Mai procedase odată

astfel, atunci când fusese convocat de cei de la Real și refuzase să plece.

Am discutat cu Berlusconi de multe ori acest aspect și în final am decis că schimbarea ar fi fost benefică pentru ambele părți implicate. Totul are un sfârșit în fotbal, așa că după opt ani i-am dat voie să plece și să se imbarce într-o nouă aventură. Își dorea foarte mult să meargă în Anglia și, prin urmare, despărțirea s-a produs de comun acord. Ne-am luat la revedere în termeni amiabili și a pornit fiecare pe drumul său, dar am continuat să păstrăm legătura. În zilele noastre, când un antrenor se află încă sub contract, cluburile cer despăgubiri să renunțe la el. Este ca atunci când cumperi un jucător – dacă îl vrei, trebuie să plătești. Nu am cerut niciun ban de la Chelsea. Era liber să plece.

Am stat cinci zile la Madrid cu Carlo când am aflat că fusese concediat de Real Madrid. Voiam să-l conving să se întoarcă la Milan. Eu și Berlusconi ne doream să-l aducem înapoi acasă. L-am curtat, dar până la urmă n-a fost să fie. A refuzat pentru că suferise o intervenție chirurgicală cervicală. Cred că în vara aceea, dacă n-ar fi fost operația, ar fi revenit la Milan. Poate că îi era teamă să se întoarcă. Se spune să nu te uiți niciodată înapoi și înțeleg ideea. Treisprezece ani la Milan înseamnă mult timp. Este dificil să te întorci după atât timp ca jucător și antrenor – mai ales că ne leagă o relație atât de apropiată. Prietenia cu Carlo durează de 30 de ani.

Note:

6 Culatello este cea mai scumpă și mai apreciată specialitate din carne de porc, produsă în principal la Zibello, în provincia Parma. (N. red.)

4. Jucătorii de geniu

Jucătorii sunt partea cea mai importantă din structura unui club de fotbal. Fără jucători, nu există fotbal, nu există fani, nu există nimic. Același lucru este valabil și pentru industria showbizului – fără vedete, nu există show – și pentru oricare altă afacere. Fără personalul de bază care să asigure bunul mers al unei companii, ce s-ar alege de afacerea respectivă? Așadar, managementul jucătorilor de geniu reprezintă nucleul leadershipului din orice organizație. Esențiale în acest caz sunt principalele etape ale ciclului pe care îl urmează un astfel de jucător de excepție – recrutarea, *onboarding*-ul sau introducerea în organizație, evoluția și succesiunea. Și, la rândul meu, știu că pentru superiorii mei, directorul general și președintele, și eu sunt parte dintr-un circuit al talentelor pe care ei trebuie să îl gestioneze.

Eu pornesc de la premisa că jucătorii și personalul sunt oamenii cei mai importanți; nu sunt definiți de rolurile, de poziția sau de locul lor de muncă. De fiecare dată când ajung la un club nou și fac cunoștință cu un jucător, îl întreb: „Tu cine ești?” Și el îmi răspunde: „Sunt jucător, un mijlocăș foarte bun.” Dar eu îi spun atunci: „Nu. Tu ești [numele lui]. Ești un om care joacă fotbal. Ești foarte bun la ceea ce faci, joci la nivel mondial, dar asta nu te definește.” Încerc să văd

omul în totalitatea lui și să-l ajut să se vadă în ansamblu.

Recrutarea

În fotbal, precum în afaceri, există o varietate largă de presiuni – comerciale, culturale, politice – de care trebuie să se țină cont atunci când sunt recrutați jucătorii de top pe o piață extrem de competitivă. Se vorbește în afaceri de „lupta pentru talente”, lucru valabil și pentru fotbal; a existat mereu o luptă, un război. La fel ca în orice război, trebuie să-ți alegi bătăliile, să-ți stabilești obiectivele în funcție de resursele de care dispui, să stabilești alianțe strategice și, lucrul cel mai important, să fii mai deștept decât cel din tabăra adversă.

Rolul meu în recrutare nu este unul normal pentru o afacere, dar este legat de felul în care se procedează într-un club de fotbal, mai ales în Europa continentală. Negocierile sunt de obicei responsabilitatea managerului general, deși adeseori jucătorul dorește să discute cu noul manager înainte să decidă dacă să vină sau nu la un club. Uneori, aceste mici nuanțe personale pot fi extrem de importante când vine vorba să influențezi un jucător indecis. Am stat de vorbă cu aproape fiecare jucător care a semnat să vină în echipa pe care o antrenam înainte ca acesta să ia o decizie, uneori la cererea clubului, alteori a agentului jucătorului și uneori chiar a jucătorului.

Jucătorii speciali trebuie să fie convinși că au luat o decizie bună. Un astfel de exemplu este David Beckham. Este suficient de inteligent, cât să știe că, la cât este de valoros, dacă îl presezi să lucreze cu un anumit manager, e posibil ca

motivele să fie străine de fotbal. Așadar, m-a contactat personal și m-a întrebat dacă vreau să vină la Milan. I-am spus că da. Abia atunci am discutat cum și când ar putea să joace. Întâmplarea face că a jucat mai mult decât s-ar fi așteptat, dar ideea este că am avut încredere unul în celălalt să spunem lucrurilor pe nume.

Uneori, când avem de ales între mai mulți jucători pe aceeași poziție, îmi revine sarcina importantă de a-l alege pe cel care mi se pare cel mai potrivit. Este posibil să selectez unul-două nume care s-ar putea încadra în echipă, dar clubul va alcătui întotdeauna o listă în colaborare cu departamentul de date pentru a reduce opțiunile. În trecut, doar antrenorul și președintele făceau lista, dar fotbalul a devenit o afacere imensă acum și există multe criterii care trebuie luate în considerare când vine vorba despre aceste decizii, în afară de valoarea pe care o poate aduce jucătorul respectiv: vârsta, potențialul de vânzare, veniturile comerciale etc. Oricum, asta nu intră în atribuțiile mele. Atenția mea se îndreaptă către modul în care jucătorul se va integra și va fi parte din echipă.

La Real Madrid, când s-a pus problema să alegem între Toni Kroos și un altul, i-am spus directorului general: „Îl știu pe celălalt jucător. Îi place să bea și nu este profesionist. Trebuie să îl alegeți pe Kroos.” L-am obținut pe Kroos.

Este important să încerci să recrutezi oameni care îți împărtășesc opiniile despre comportament și profesionalism – oameni care au aceleași convingeri ca tine – și care empatizează cu valorile organizației căreia urmează să i se alăture. Tocmai din această cauză, genul acesta de responsabilitate și orientare trebuie să vină exclusiv din partea

președintelui și a celor din conducerea clubului. Unii manageri au mai puțin de un an vechime, așa că nu li se poate pretinde responsabilitatea de a proteja valorile clubului.

Nu am fost niciodată la un club unde să am responsabilitate completă pentru recrutări. Nici măcar în Anglia, unde directorul meu general a fost deseori Abramovich însuși. Cred că prietenul și fostul meu asistent Paul Clement a deținut o astfel de responsabilitate la Derby County, dar genul acesta de sarcină este prea mult de dus pentru oricine. Van Gaal a avut libertate decizională deplină la Manchester United, la fel și Roberto Martínez la Everton. Dar cred că astfel de cazuri nu pot fi de durată, pentru că prea multe depind de un singur om, iar el nu poate să le ducă la capăt de unul singur. Nu are niciun sens ca un club să îi permită managerului să decidă singur în privința recrutărilor, pentru că, așa cum o dovedesc statisticile, acesta nu rămâne mai mult de doi ani la un club. Ce se întâmplă atunci cu toți jucătorii pe care i-a recrutat? Nu, clubul trebuie să aibă o politică și managerul trebuie să ia parte la implementarea acelei politici.

Când Real Madrid a decis să semneze cu un puști de 16 ani din Norvegia, Martin Ødegaard, am zis în sinea mea: „Nu-mi pasă dacă vine sau nu, pentru că oricum nu o să joace pentru mine acum.” Poate să devină și cel mai bun jucător din lume după ce plec eu, dar nu mă interesează dacă semnează sau nu cu noi, pentru că nu mă afectează cu nimic venirea lui. Sigur că după ce a venit la Real l-am tratat cu același respect pe care i l-aș fi acordat oricărui alt jucător tânăr, dar de ce să vreau să mă implic în recrutarea lui?

Este recrutat pentru viitor, pentru alți manageri care vor veni după mine.

Este foarte important să respecti viziunea proprietarilor. Pérez era bine-cunoscut pentru abordarea sa cu *galácticos*, prin care se dorea recrutarea celor mai scumpe superstaruri din lumea fotbalului, astfel că în echipă se perindau jucători care nu fuseseră neapărat aleși de mine, dar treaba mea era să fac echipa să funcționeze cu indiferent ce achiziții mi se puneau la dispoziție. Este o pierdere de timp și de energie să lupți cu ceva ce s-a întâmplat deja, trebuie să te descurci cu ce ai la îndemână. La urma urmei, de aceea ni se spune manageri. Dacă președintele decide ca, de dragul PR-ului, băiatul din Norvegia să intre să joace trei meciuri cu echipa de seniori, voi găsi o cale să îi îndeplinesc cerința. Așa cum trebuie să accept și dacă președintele decide brusc să îl vândă pe mijlocașul Xabi Alonso. Mi-a convenit să-l pierd pe Alonso? Nu, bineînțeles că nu, treaba mea însă a fost să mă descurc cu ce mi se pune la dispoziție.

La Paris, lucrurile au stat altfel. La Real Madrid nu eram sigur de perioada pe care aveam să o petrec acolo, dar la Paris Saint-Germain am considerat că fac parte dintr-un proiect pe termen lung, așa că mi-am dorit să cunosc mai multe despre academie și politica de recrutări, despre toate aspectele legate de producerea de jucători pentru echipă atât pentru perioada respectivă, cât și pentru viitor. Încercam să clădesc o cultură acolo și voiam să mă implic 100% în crearea tuturor condițiilor necesare integrării noilor jucători în acea cultură.

La ora actuală, și agenții joacă un rol important în recrutare. Din fericire, acesta este domeniul

directorului general, care este obligat să țină legătura cu ei. Încerc pe cât posibil să nu interacționez cu agenții, iar cluburile cu care am colaborat rareori mi-au cerut să intervin în relația cu ei. În fotbal, agentul poate să acționeze pentru ambele părți implicate, spre deosebire de alte sporturi din SUA, unde agenții nu pot acționa decât în numele unei singure părți. Așadar, dacă agentul reprezintă ambele părți, de unde știi care sunt interesele pe care le apără cel mai bine? Eu nu am alt agent în afară de soția mea, Mariann. Am un prieten foarte bun, care mă sfătuiește atunci când am nevoie. Probabil nu strică faptul că este unul dintre cei mai buni agenți din domeniu.

Poate că sfatul meu este să te căsătorești cu agentul tău sau, dacă ești deja însurat, atunci roagă-ți soția să-ți fie agent. Agentul fundașului dreapta Dani Alves de la Barcelona este soția lui. De fapt, este vorba despre fosta lui soție. S-au despărțit de curând, iar ea negocia pentru el când a ajuns la Barcelona. Zicea: „Cum pot să îi ofere atât de puțini bani; trebuie să-și întrețină soția, copiii și *pe mine* pe deasupra.” Ei, iată un agent care își joacă toți așii din mânecă.

Am avut un jucător tânăr la Paris, Adrien Rabiot, care a făcut și el din reprezentare o afacere de familie, dar într-un mod diferit. Avea 17 ani când l-am chemat la echipa de seniori și mama lui, Véronique, venea în fiecare zi să asiste la antrenament. Își presa fiul să muncească din greu și într-o zi a solicitat o întrevvedere. Ne-am așezat la masă și Véronique mi-a spus: „Sunt aici în calitate de mamă și de agent al fiului meu.”

„Stați puțin”, i-am spus. „Eu voi sta de vorbă cu dumneavoastră ca mamă, nu ca agent. Agentul trebuie să discute cu președintele.” Asta este

regula mea. Evident că atunci când se deschide piața transferurilor se mai întâmplă ca directorul general sau președintele să mă roage pe mine să stau de vorbă cu agenții, dar nu și după începerea sezonului. Nu este deloc indicat.

Onboarding

Treaba unui manager este să integreze jucătorii recrutați în structura echipei, lucru care în unele cercuri se numește *onboarding*. Mie îmi revine sarcina de a le comunica jucătorilor care ar trebui să fie comportamentul lor în afara clubului și ce anume așteaptă oamenii de la ei. Le recomand să mănânce ponderat, să bea cu măsură și să ducă o viață normală, lucruri cu ajutorul cărora să reușească să se integreze cât mai repede posibil într-o cultură nouă. Vorbim aici despre profesionalismul pe care îl cer eu de la jucătorii mei. Revenind la ideea de cultură și limbă, nu înțeleg cum un jucător care vine într-o țară străină nu reușește să vorbească limba locală nici după doi ani de stat acolo. Șase luni ar trebui să fie mai mult decât suficient. Dacă un tip în vârstă ca mine e în stare s-o facă, atunci și jucătorii ar trebui să poată. Cred că acest aspect ar trebui stipulat în contractul lor, pentru că dacă nu se descurcă să comunice în limba locală, rezultatele lor vor avea mai mult ca sigur de suferit. De ce să nu vrei să înveți limba? Mi se pare lipsă de profesionalism să n-o faci.

Fiecare club are propria metodă de aplicare a *onboarding*-ului. Unele cluburi au infrastructuri serioase, care se asigură că procesul decurge cât mai lin posibil. Angajează oameni care ajută jucătorii să găsească locuințe, școli – orice are nevoie familia să se stabilească într-un mediu

nou. Clubul consideră că acestea sunt acțiuni logice: sunt mai multe șanse ca un jucător fericit și bine stabilit în afara terenului să se poată concentra mai mult asupra jocului. Agenții jucătorilor sunt de obicei implicați în tot procesul de acomodare.

Ca parte din procesul de *onboarding*, clubul ajută în general fiecare jucător cu însușirea limbii și în fiecare zi acesta interacționează cu coechipierii și are ocazia să asculte, să învețe și să exerseze. Aceasta este de fapt ideea de bază; jucătorul trebuie să-și dorească să învețe. Noi încercăm să legăm prietenii între jucători. Îl rugam pe Sergio Ramos, care este din Madrid, să aibă grijă de Kroos sau de Bale. Nu era un ordin, ci mai degrabă o sugestie, și doar dacă era și el dispus. Aceasta este metoda tăcută. De fapt, când ai în echipă lideri precum Ramos, John Terry sau Paolo Maldini, ei se ocupă de acest aspect din proprie voință, este un gest automat, și aceasta este cea mai eficientă metodă dintre toate.

Evoluția

Cum poți să ajuți să evolueze un jucător ca Ronaldo, care este deja extrem de talentat? Foarte simplu. Genul acesta de jucător este atât de priceput, încât îți spune singur ce aspecte ale jocului vrea să îmbunătățească sau este bucuros să discute unde crezi tu că este loc de mai bine. Nu e vorba aici de îmbunătățiri tehnice, ci de aspecte care țin de managementul jocului sau de informații analitice sau fizice.

Cu jucătorii tineri, lucrurile stau un pic diferit. Cu cei tineri trebuie să lucrezi la unele aspecte specifice care să le lărgască limitele, să îi ajuți

să înțeleagă mai bine jocul și rolul care le revine în cadrul diferitelor sisteme, și să le ofere pregătire tehnică prin care să le îmbunătățești zonele deficitare. Așadar, în cazul tânărului Ronaldo, care a semnat la 18 ani cu Manchester United, era important ca el să înțeleagă dinamica echipei, iar în cadrul sistemului britanic a fost nevoie să se lucreze la capacitatea lui de a lua decizii și la inocularea jocului de echipă. Sir Alex și antrenorii de la Manchester n-au fost nevoiți să se preocupe de tehnica lui decât acolo unde se aplica la nevoile echipei. Când a ajuns la Madrid, singurul lucru de care a trebuit să ne ocupăm a fost să stabilim în ce fel ar fi putut echipa să-i valorifice la maximum talentul. Așadar, evoluția trebuie adaptată progresiv la valoarea jucătorului.

Jucătorii buni au puteri decizionale foarte bine dezvoltate. Știu când să paseze, când să șuteze, când să apere, când să atace, toate fiind acțiuni care aduc cele mai mari beneficii echipei. Managerul unui jucător extrem de talentat trebuie să convingă jucătorul să-și pună talentul în slujba echipei, fiindcă doar așa se poate bucura de o evoluție continuă.

Trebuie să găsec o modalitate de a păstra viu acest talent și de a-l eficientiza, având grijă să-l adaptez la sistemul echipei. Nu vreau ca jucătorii să-și sacrifice calitatea unică – trebuie să și-o păstreze – și, în același timp, trebuie să fac echipa să înțeleagă valoarea pe care o pot oferi astfel de jucători. Dacă nu i-aș fi avut pe Ronaldo sau pe Zidane, poate că aș fi ales un alt sistem de joc.

În perioada în care am fost la Parma, s-a ivit oportunitatea să-l cumpăr pe Roberto Baggio. La vremea aceea, sistemul de joc era mereu 4-4-2,

așa că am decis să nu semnez cu el, pentru că voia să joace în spatele marcatorului, nu după sistemul de 4-4-2. Îmi dau seama acum că am greșit când l-am respins. Nu voiam să joace atacant, ci mijlocas în ofensivă. Am refuzat să accept o abordare nouă a ideii de fotbal, pentru că nu aveam încredere, eram nesigur pe mine. Îmi lipsea experiența, eram un pic îngrijorat, și până la urmă am știut că am făcut o greșeală. Ar fi trebuit să lucrez cu Baggio ca să găsesc o modalitate să-l integrez în sistem.

Mi-am învățat lecția, așa că atunci când m-am dus la Juventus, am decis să fiu mai flexibil cu sistemele. Trebuia să renunț la concepțiile mele vechi și să-l integrez pe Zidane, să clădesc un sistem bazat pe calitățile lui și nu să-l oblig să joace după sistemul meu preferat, 4-4-2. Am ales, în schimb, să jucăm 3 fundași, 4 mijlocași, cu Zidane în față, plus doi atacanți. Am sacrificat pe partea de apărare, pentru că nu voiam să-l las pe Zidane pe stânga unui 4-4-2, unde nu se simțea confortabil. Așadar, Zidane a jucat în spatele celor doi jucători frunțași. A jucat între mijlocas și atacanți, între linii, când eram în atac și a ajutat puțin la centrul terenului când eram în apărare.

Am crezut inițial că cea mai bună metodă este ca Ronaldo să joace cu Karim Benzema ca atacant. În felul acesta, puteam să-l las pe James Rodríguez pe dreapta, Bale pe stânga, iar Modrić și încă cineva la mijloc. Mi s-a spus că trebuia să îl bag pe teren pe James, pentru că președintele cheltuisese o groază de bani să-l aducă la echipă după Campionatul Mondial, dar pentru mine acesta nu a fost un factor de decizie. Banii nu contează odată ce jucătorul ajunge la club; îl voiam pe James pe teren

datorită calităților sale. Este om de echipă și muncește mult, e un adevărat profesionist.

După părerea mea, Cristiano putea să joace fără probleme mijlocaș ofensiv fără ca asta să îi afecteze rezultatele din punct de vedere statistic, un motiv de mare îngrijorare pentru el. Am stat de vorbă despre acest aspect și mi-a spus că nu se simțea confortabil, că prefera să joace pe bandă, acolo unde putea să vadă tot terenul și să pătrundă dintr-o poziție de start favorită. Cine sunt eu să-l contrazic? Nu voiam să-i schimb poziția; cum aș putea să schimb poziția unui jucător care înscrie 60 de goluri pe sezon? Așadar, trebuia să găsesc o soluție. Nu prea jucasem până atunci în sistemul 4-3-3, dar trebuia să fiu dispus să-l încerc, astfel încât Cristiano să poată juca în poziția care să-i avantajeze talentele și, cel mai important, care să fie în avantajul deplin al echipei.

Andrea Pirlo de la Milan ilustrează perfect modul în care un manager poate să țină cont de părerea unui jucător, să colaboreze și să-l ajute să se dezvolte în beneficiul întregii echipe. Stăteam de vorbă cu el despre necesitatea de a aduna laolaltă jucători cu calități extraordinare, pentru că proprietarul își dorea un fotbal de calitate, motiv pentru care trebuia să găsesc pe cineva care să acopere poziția de mijlocaș defensiv. Pirlo mi-a spus simplu: „Pot eu s-o fac.” Am fost surprins la început, dar apoi am vizualizat poziția și mi-am zis: „Da, s-ar putea să fii exact omul de care avem nevoie.”

Vreme de trei ani, Pirlo jucase mijlocaș ofensiv și nu eram sigur că era pregătit fizic să-și schimbe poziția. Ar fi trebuit să depună mai mult efort și, din punct de vedere fizic, nu era un jucător rezistent. Trebuia să învețe mai întâi cum

să joace în poziția respectivă. Trebuia să îi explic noile responsabilități defensive impuse de rol, dar nu voiam să-l bag în sperieți prea repede, mai ales că ideea venise de la el. În schimb, am discutat mai mult despre necesitățile ofensive, despre cum avea el să devină punctul central al echipei, cel care decide soarta meciului.

Am reușit ulterior să îl fac să se simtă confortabil și să-i risipesc orice îndoială legată de capacitatea de a juca în acea poziție, demonstrându-i că nu era chiar atât de dificil. „Nu vreau decât să stai în poziția potrivită”, i-am spus. „Nu trebuie să presezi, nu trebuie să plachezi, dar trebuie să urmărești adversarul și să stai în apărare atunci când situația o impune.” Am încercat să-i spulber orice urmă de îndoială, pentru că eram sigur că e capabil să joace cum îmi doresc. La urma urmei, nu trebuia să fie Claudio Gentile.

I-am explicat cât de important era să fie capabil să organizeze jocul echipei, cum poziția defensivă l-ar ajuta să aibă mai mult spațiu în comparație cu alți mijlocași ofensivi. Am încercat să-i insuflu încredere, să-i spun că era cel mai potrivit pentru acea poziție. Sigur că dacă nu ar fi fost convins că merită să încerce, nici nu s-ar fi pus problema să punem ideea în aplicare. Din fericire pentru mine, pentru Milan și pentru echipa națională – nu și pentru Anglia însă – era nerăbdător să încerce, pentru că nu avea suficient spațiu în poziția lui ofensivă și nu jucase suficient în ultimii trei ani ca mijlocaș ofensiv – aveam destui jucători în aceste poziții. Pirlo era deștept și a intuit potențialul unei noi cariere în această direcție, devenind unul dintre cei mai buni jucători defensivi din lumea fotbalului și folosindu-și talentul pentru echipă.

Pentru mine, soluția nu este să sacrific talentul și să-l temperez, ci să îi creez toate condițiile să înflorească, pentru că așa este cel mai bine pentru echipă. Așadar, ideea nu este să echilibrezi situația reducând talentul ca să fie pe măsura echipei, ci să ajuți echipa să se ridice, astfel încât să ajungă la înălțimea talentului.

Sucesiunea

În afaceri, unul dintre lucrurile de care încearcă să se ocupe cât mai bine marii lideri este să gestioneze retragerea personalului neperformant sau excedentar, având grijă să procedeze cu grijă și compasiune. Acest lucru nu este neapărat valabil și în fotbal, acolo unde cruzimea managementului este deseori subiect de critică acerbă, dar este o atitudine de afaceri bună, pe care ar trebui să și-o însușească și cei din lumea fotbalului. Nu știi niciodată când mai dai peste un jucător în cariera ta. Sunt perfect conștient că se poate întâmpla oricând.

Nu m-am confruntat cu prea multe situații în care să fiu nevoit să discut despre plecarea unui jucător de la club. O astfel de ocazie s-a ivit spre sfârșitul contractului meu de la Madrid, atunci când Javier „Chicharito” Hernández a venit să stea de vorbă cu mine despre viitorul lui. Știam perfect ce urma să se întâmple, așa că i-am spus: „Nu știu ce mă așteaptă nici pe mine, așa că nu-ți pot da un răspuns. Dacă rămân, vreau să rămâi și tu, dar decizia nu-mi aparține.” La cluburile mari, decizia le aparține de obicei președintelui și directorului general, situație care crește exponențial pe măsură ce fotbalul devine tot mai corporatist.

Sigur că am și eu o contribuție la această situație. Dacă decid că un jucător nu intră în echipă, atunci faptul în sine este suficient de elocvent pentru directorul general, iar el se va gândi la jucător ca la o povară, nu ca la un beneficiu. Acela este momentul în care președintele începe să pună întrebări. Uneori, motivele pentru care un jucător trebuie să plece sunt altele decât rezultatele lui pe teren.

Așadar, plecarea unui jucător de la club nu este neapărat decizia mea, în schimb timpul pe care jucătorii îl petrec pe teren depinde, în cea mai mare parte de mine, chiar dacă se poate întâmpla ca președintele să nu fie de acord. Unul dintre aspectele delicate ale managementului fotbalistic ține tocmai de momentele în care managerul trebuie să decidă cine pleacă de la echipă, cine trece pe banca de rezerve sau, mai rău, cine nu mai intră deloc în lot. Eu încerc să mențin moralul jucătorilor pe care i-am retras din echipă, comunicând în permanență cu ei și observându-i cu grijă la antrenamente, dar chiar și-așa situația se poate dovedi dificilă. Cazul legendarului portar Iker Casillas de la Real Madrid a fost, fără doar și poate, un pic mai dificil.

Când am ajuns eu la Madrid, Casillas nu jucase cât fusese antrenor Mourinho, care prefera să îl bage în teren pe Diego López. Pentru mine, a fost o decizie dificilă, deoarece Casillas avea o istorie îndelungată la club. Într-o astfel de situație, cea mai bună soluție este să te bazezi pe aspectul tehnic: dacă ți se pare că unul este mai bun decât celălalt, pe acela îl incluzi în lot. Am decis ca Diego López să fie portarul titular și i-am comunicat decizia mea lui Casillas înainte de primul meci. I-am explicat că, după părerea mea,

în acel moment, Diego López era într-o formă mai bună. Nu avea cum să mă contrazică, pentru că López jucase un presezon întreg, în timp ce Casillas nu jucase deloc.

Poate că din zece criterii tehnice legate de eficacitatea unui portar, nouă dintre ele sunt îndeplinite în mod egal de cei doi, iar Diego López era un pic mai bun la cel de-al zecelea. Sau poate că urma să jucăm mult în defensivă, iar un anumit portar era mai rapid decât altul și acesta ar fi fost un factor decisiv. Diferența dintre jucători nu era uriașă, dar din punctul meu de vedere, López era mai pregătit decât Casillas. Odată luată această decizie, nu am vrut să îl țin la nesfârșit pe Casillas rezervă, pentru că știam că este un jucător important pentru club. Până la urmă, am decis să-i bag cu schimbul în joc, pe unul în campionat, și pe celălalt în competițiile de cupă.

Discuțiile pe care le-am purtat cu ei au fost dure, dar corecte. M-am gândit mult la asta înainte să înceapă Liga Campionilor și am decis să îl las pe Casillas să joace. Am stat de vorbă cu Diego López înainte să-l informez pe Casillas și i-am explicat că este important să menținem o atmosferă pozitivă în echipă. Abia după ce i-am spus ce am avut de spus m-am dus să discut cu Casillas și l-am anunțat că voiam să-i acord șansa să joace: „Știu că ești un portar extraordinar”, i-am spus, „așa că nu cred că e cinstit să fii mereu rezervă”. Mi-a răspuns: „Nu-mi face plăcere, dar îți înțeleg decizia. O să muncesc din greu.” Unele conversații sunt dureroase. În ciuda faptului că juca în meciurile de cupă, continua să fie nefericit. Voia să fie titular în toate competițiile.

Până la urmă, asta a însemnat că ambii jucători au fost extrem de motivați. Atât Casillas, cât și López puteau să declare pe bună dreptate că au jucat în cele mai importante meciuri – López în La Liga și Casillas în Liga Campionilor și Copa del Rey. Pe parcursul sezonului, López a jucat în 37 de meciuri și Casillas în 24. López era cu adevărat modest, un jucător serios. S-a descurcat bine în Liga Campionilor, poate pentru că simțea presiunea de a-l avea pe Casillas rezervă. Nu i-a fost ușor să înlocuiască o legendă a Madridului, așa că decizia mea l-a ajutat poate să se mai elibereze din presiunea care apăsa pe umerii lui.

Sucesiunea – eliminarea sau retrogradarea de jucători sau personal, pe o perioadă mai scurtă sau definitiv – este dificilă și necesită folosirea atentă a capacității de influențare și a diplomației. Pierderile sunt inevitabile în astfel de cazuri, dar este esențial să ții minte că este posibil ca într-o bună zi soarta să îți scoată în cale acea persoană în calitate de șef, coleg sau chiar subaltern și va trebui să culegi ce ai semănat.

JUCĂTORII DE GENIU: METODA TĂCUTĂ

- Stai de vorbă cu oamenii tăi de valoare (jucători, angajați), ținând cont în primul și în primul rând de faptul că sunt *oameni*.
- Recrutează oameni care să corespundă valorilor și cerințelor tale culturale. Să ai mereu în minte imaginea „echipei viitoare” pe tot parcursul procesului de formare.
- Încearcă să eviți intermediarii (cum ar fi agenții sau anumiți membri ai consiliului). Cu cât sunt mai multe niveluri de negociere, cu atât mai complicat este procesul, și cu atât mai mari sunt șansele să se ivească interpretări eronate. Dacă este posibil, discută direct cu jucătorii. Relația cu ei este cea mai bună poliță de asigurare în momentele conflictuale.
- Antrenarea marilor talente presupune reglaje fine, nu schimbări majore. Nivelul de evoluție dorit de cei care ajung la cele mai mari corporații nu ar trebui să fie unul tehnic, ci unul care să țină de gestionarea jocului sau a afacerii.
- Nu poți controla jucătorii de geniu. Poți doar să le oferi informații corecte, astfel încât să poată realiza ce și-au propus; apoi totul depinde de ei.
- Nu uita niciodată că prioritatea unui jucător de geniu este să se protejeze pe sine însuși. Astfel de jucători aleg afacerile în aceeași măsură în care afacerile îi aleg pe ei.

- Când recrutezi un jucător nou, ține cont de bugetul de care dispui. Asta înseamnă că trebuie să le acorzi o șansă și celor mai tineri. Să nu îți fie teamă s-o faci; ar trebui s-o consideri o oportunitate.
- Când intri prima dată în contact cu oamenii sau cu jucătorii alături de care urmează să lucrezi, uită de tot ABC-ul muncii tale. Ia-ți răgazul necesar să-i înțelegi ca oameni; ce îi definește; ce le influențează viața; cine i-a ajutat să devină ce sunt. Întrebarea „Cum se conduce acest autobuz?” vine după „Cine l-a făcut pe șoferul autobuzului?”
- Când ai de-a face cu talente egoiste, ajută-le să înțeleagă satisfacția și recompensele pe care le poți obține când te pui în slujba celorlalți.
- Nu bagateliza *onboarding*-ul talentelor. Cu cât este mai puternică o cultură, cu atât mai dificil este pentru oricine să i se alăture și să se integreze. Fii deschis, ascultă și demonstrează că îți pasă de ei și de familiile lor. Este începutul procesului prin care îi motivezi să depună tot efortul de care sunt capabili.
- Treaba ta nu este să motivezi jucătorii de geniu – ar trebui să-și descopere singuri motivația –, treaba ta este să nu le tai avântul.

MĂRTURIILE JUCĂTORILOR

David Beckham despre Carlo

Prima dată când am avut de-a face cu Carlo a fost când m-a adus la AC Milan sub formă de împrumut. Discutasem deja cu Adriano Galliani la un nivel mai oficial, dar avusesem ocazia să stau de vorbă și cu Carlo, pentru că, în opinia mea, este important ca un jucător să discute direct cu managerul ca să fie sigur că este dorit cu adevărat la club și în echipă.

Ideea de a merge la Milan a fost prima dată adusă în discuție de Fabio Capello, care era manager în Anglia la vremea respectivă. Eu jucam pentru LA Galaxy și dezbăteam cu el posibilitatea de a fi cooptat în lotul echipei naționale pentru Cupa Mondială. Mi-a spus: „Trebuie să pleci undeva sub formă de împrumut pentru a fi cooptat. Ai nevoie să joci la nivelul potrivit.” Când l-am întrebat unde crede el că ar trebui să merg, mi-a răspuns: „Ar trebui să mergi la Milan. Carlo o să aibă grijă de tine.” Răspunsul lui spune tot ce trebuie să știi despre Carlo.

Prima mea întâlnire cu Carlo s-a petrecut la Dubai, acolo unde își petrecea echipa vacanța de Crăciun. Știam că este un antrenor fantastic, dar nu mă așteptam deloc să fie și un om de excepție. Cred că este genul de manager cu care orice jucător ar fi fericit să lucreze. Impune

respect pentru că a avut atât de mult succes ani la rând, dar nu este vorba numai despre asta. Este un tip de treabă, iar jucătorii își doresc pur și simplu să joace și să câștige pentru el; cred că același lucru și l-a dorit mereu și Carlo. Nu este doar un manager excelent, ci a fost și un jucător extraordinar, cu trofee care stau mărturie în acest sens, lucru care nu este foarte des întâlnit.

Când vorbim despre cât de bun este Carlo ca om, trebuie să înțelegi că pe teren este foarte exigent. Antrenamentele cu el sunt extrem de intense, pentru că știe că aceasta este calea spre succes.

Când am ajuns prima dată la Dubai să mă alătur echipei, știam că nu voi face parte niciodată din lot, pentru că fusese format din jucători care erau de ani de zile la club, iar eu venisem acolo doar sub formă de împrumut. Dar nici nu mi-am bătut prea mult capul cu asta. Am muncit din greu și am jucat bine la pregătire și apoi, în primul meci după ce ne-am întors din vacanța de Crăciun, am jucat și eu împotriva celor de la Roma. Sigur că am fost încântat, iar relația mea cu Carlo la momentul acela era minunată. Ca jucător, cel mai rău este ca managerul să nu îți recunoască eforturile, dar Carlo văzuse cât de mult am muncit. Din momentul acela, am știut că voi fi mereu bucuros să joc pentru acest om.

Când am ajuns la sfârșitul carierei mele în America și s-a ivit ocazia să merg la Paris Saint-Germain pentru șase luni, nu mi-a fost deloc greu să iau o decizie. Provocarea de a ajuta echipa să câștige primul trofeu în 19 ani, faptul că eram chemat acolo de Carlo și, desigur, că și Ibra era acolo a însemnat că nu am avut prea multe motive să refuz propunerea.

În vestiare, Carlo are o atitudine calmă. Convingerea lui este că jucătorii ar trebui să fie capabili să se încurajeze singuri. Unii manageri strigă și se enervează și acesta este modul lor de a-și demonstra autoritatea, în vreme ce Carlo deține acea autoritate doar pentru că se bucură de un enorm respect din partea celor din jur. Calmul pe care îl inspiră tuturor celor din vestiare ajută jucătorii să fie relaxați și să-și dorească să joace pentru el. Și acesta este unul dintre cele mai de preț atuuri ale lui.

Nu există nici măcar un singur lucru cu care să-l poți surprinde pe Carlo din punct de vedere tehnic. În primul rând, este italian și pentru ei acesta este un aspect foarte important al jocului. În al doilea rând, pentru că știe tot ce este de știut despre fotbal. La Milan, aveam sesiuni video și întâlniri constante în care analizam echipa adversă și jucătorii individual. Se înconjoară de oameni minunați și nu lasă nimic la voia întâmplării. Acesta este felul lui de a conduce echipa și acesta este motivul pentru care a avut atâtea rezultate spectaculoase până acum și pentru care va continua să le aibă. Nu se lasă până nu obține perfecțiunea.

O altă calitate importantă a lui Carlo era felul în care, atunci când echipa trecea printr-o perioadă dificilă, lua totul asupra lui, își asuma toată responsabilitatea. Chiar și când se întâmplau lucruri care puteau provoca neplăceri clubului, nu permitea niciodată ca acestea să afecteze jucătorii. Lua toată presiunea de pe umerii noștri și dădea vina pe el; așa procedează marii manageri.

Carlo era foarte relaxat, dar dacă nu jucai bine și dacă nu făceai ce trebuie sau ce îți spusese el să faci, simțeai consecințele pe pielea ta. Cred

că, în cazul în care există un lucru care să îl scoată din sărite, acela este atitudinea nepotrivită – să nu fii „serios”, cum spune el. Din fericire, dezvoltarea mea a fost influențată de un alt manager care credea că atitudinea este cea mai importantă. Carlo spune că este esențial să ai o perspectivă corectă asupra jocului și adversarilor. Dacă ești în avantaj cu 3-0 sau 4-0 și te dai în spectacol, poți să fii sigur că lui Carlo nu o să-i placă. Este un italian tipic, trebuie să procedeze întotdeauna ca la carte.

Este clar că îi place ca jucătorii să fie „serioși” în momentele potrivite. Eu am fost din nou norocos, pentru că activasem la un club precum Manchester United, unde erai amendat și dacă întârziai un singur minut. Carlo are aceeași mentalitate. Din punctul lui de vedere, trebuie să faci tot ce îți stă în putință pentru a obține succesul și pentru a fi cel mai bun la cel mai înalt nivel de joc. Trebuie să fii profesionist; nu poți să faci pregătire la voia întâmplării, ci trebuie să muncești din greu.

Gândește-te la Ibra, care a jucat pentru Carlo mai mulți ani la rând. Toată lumea știe că Ibra este unul dintre cei mai mari fotbaliști din lume, dar și unul dintre cei mai sârguincioși. Și-a câștigat respectul pe terenul de antrenamente pentru că lui nu-i păsa dacă juca într-un Campionat Mondial sau o miuță, îl interesa doar să câștige – și Carlo este exact la fel. Carlo acceptă uneori glumele și, atât timp cât te porți ca un profesionist, nu-l deranjează că te mai și prostesti, deși cred că tot nemulțumit este. Chiar dacă echipa lui este în avantaj, atât timp cât atitudinea jucătorilor nu este potrivită, Carlo nu este mulțumit. Pentru el rămâne

important să dai dovadă de profesionalism și când îți întinzi mușchii sau faci încălzirea.

Sigur că mai pierde și el, ca noi toți, de altfel. Dar acest lucru nu pare să fi afectat vreodată părerea jucătorilor despre el. Cred că singura dată când l-am văzut pierzând a fost în ultimul meci al sezonului, când eram la Milan și ne luptam pentru calificare în Liga Campionilor. Eram în avantaj, dar jucam ca naiba. Nici nu știu să vă spun de ce era supărat, pentru că atunci când își pierde controlul, se exprimă în italiană. Este o priveliște neobișnuită și intensă, dar și înspăimântătoare în același timp. Slavă Cerului că nu vorbesc foarte bine italiana.

Am avut șansa să joc pentru mari manageri de club și n-aș putea să fac un clasament, stilurile lor sunt total diferite. Un singur lucru au în comun: sunt învingători. Fiecare manager are propriul mod de a conduce o echipă și jucătorii în parte. Sir Alex Ferguson pretinde respect și Carlo îl obține automat, pentru că știe totul despre fotbal. Le arată un mare respect jucătorilor, *dar numai dacă aceștia îi răspund cu aceeași monedă.*

Îmi amintesc foarte bine ultimul meci al lui Carlo la AC Milan. Am văzut în vestiar cât de mult îl iubeau jucătorii și nu folosesc cuvinte mari. Nu-l iubeau doar ca pe un manager, îl iubeau ca pe un om. Pentru jucătorii aceia, plecarea lui a fost echivalentă cu pierderea unui tată. Carlo a ținut un discurs în vestiar și s-a văzut că este emoționat, dar și mai emoționați au fost jucătorii care jucaseră cu el ani întregi. Nu apucasem să joc pentru el decât șase luni și a vorbit în italiană, așa că n-am înțeles tot ce a spus, dar până și eu am fost emoționat.

Jucători precum Paolo Maldini, Gennaro Gattuso, Filippo Inzaghi și Alessandro Nesta

aveau lacrimi în ochi, pentru că știau că lucrurile nu vor mai fi la fel la club odată ce omul acesta – omul acesta care adusese atâtea victorii la AC Milan – avea să plece. Așa cum a spus mai târziu Ibra la PSG: „Abia după ce o să plece o să-ți dai seama cât de bun a fost.” Din nefericire, lucrurile acestea se întâmplă mai mereu. Abia când pleacă un mare manager ca el de la un club, își dă seama toată lumea cât de multe a făcut pentru acel loc.

5. Locul de muncă

Vestiarul jucătorilor pare un sanctuar încărcat de mistere, dar are aceeași dinamică specifică oricărui loc de muncă. Conștientizarea sensibilităților existente într-un anumit mediu este un aspect esențial ce se regăsește în echipamentul de lucru al oricărui lider și unul dintre lucrurile pe care a trebuit să le fac pe parcursul carierei mele manageriale a fost să mă adaptez rapid la aceste medii sensibile.

În prima zi pe care o petrec la un club, jucătorii și personalul se poartă respectuos cu mine datorită faimei care mă precede, ca jucător și manager deopotrivă. Odată depășit acel moment, toată lumea este în permanență cu ochii pe mine: *Ce faci? Ești o persoană cu care se lucrează ușor? Ești serios, ești profesionist?* Acestea sunt lucrurile care le trec prin minte jucătorilor și mă simt de parcă ar trebui să dau examen în fiecare zi. Dacă ajung la concluzia că nu poți contribui cu nimic la dezvoltarea lor, jucătorilor nu le mai pasă pentru cine ai jucat sau la ce echipe ai fost manager. Și reciproca este valabilă. Dacă au impresia că îi poți ajuta să evolueze, nu îi mai interesează dacă ai jucat sau nu. Totul se reduce la ce poți face pentru ei, fiindcă oamenii talentați sunt foarte egoiști. Vor ca talentul lor să fie îngrijit. Pentru jucători, nu contează decât să-i ajuți să fie mai buni, și dacă

nu pot să fac asta, înseamnă că nu sunt bun de nimic.

Liderii vestiarului

Când am ajuns la Chelsea, credeam că cea mai mare provocare a mea avea să fie să mă instalez într-un mediu nou, departe de confortul țării mele natale. Așa cum era și firesc, întreaga organizație era pe poziții, gata să mă ajute să asimilez cultura, dar oare avea să-mi fie la fel de ușor și în vestiare? Chiar dacă existau mulți jucători străini la club, prezența englezilor se făcea insistent simțită, grupată într-un nucleu al clubului, pe care trebuia să-l atrag de partea mea dacă voiam să mă bucur de succes. După cum s-a dovedit ulterior, tocmai acest aspect mi-a ușurat slujba. Am găsit acolo jucători englezi extraordinari: John Terry, Frank Lampard, Ashley Cole. Erau profesioniști și la antrenamente, și pe teren, jucători cu atitudinea potrivită și o forță colosală, lucru care m-a surprins plăcut. Dacă adaugi în ecuație și jucători precum Petr Čech, Didier Drogba și Michael Ballack, obții un grup central de lideri propriu-ziși – cu stiluri diferite de leadership, dar cu același caracter puternic – și un exemplu grozav pentru ceilalți jucători.

Planul meu a fost să creez legături strânse cu fiecare dintre acești jucători în parte. Îmi place să stau de vorbă cu jucătorii, nu doar despre tehnica de joc, ci și despre lucruri personale, și să fac glume cu ei. Lucrurile nu trebuie să fie *mereu* serioase la locul de muncă. Interesul personal pe care îl port jucătorilor este sincer și adevărat, în sensul în care mă interesez și îmi pasă de fiecare jucător în parte, iar acest lucru mă ajută să clădesc o relație pentru mai târziu în timpul

sezonului, când va veni momentul deciziilor grele. Este important să te ocupi de acest aspect cât mai curând. Cu unii oameni este mai ușor să stabilești o astfel de legătură, cu alții poate fi mai dificil. Cu Drogba a fost mai greu la început, pentru că tindea să fie un pic precaut și nu avea foarte multă încredere în mine.

Prezența marilor lideri în echipă este un alt aspect extrem de important. Aceștia nu trebuie să fie ca mine; în schimb, trebuie să mă completeze și să fie respectați de ceilalți jucători. În mod ideal, în orice echipă ar trebui să existe mai mult de un lider. La Chelsea erau niște lideri extraordinari, iar la Madrid erau unii ca Ramos, Ronaldo și Pepe.

Un lider nu poate conduce decât dacă adeptii lui cred în el. Nu contează motivul din spatele credinței. Ar putea fi vorba despre personalitatea lui, cum e cazul lui Ibrahimović sau John Terry, sau ar putea fi exemplul personal, cum s-a întâmplat cu Franco Baresi, cu care am jucat la Milan, sau Ronaldo. Ar putea fi vorba despre ambele motive. În concepția mea, acestea sunt cele două tipuri de lideri existenți: cei cu personalitate și cei tehnici. Un lider de personalitate își folosește puterea de caracter să conducă. Este cel care ține discursuri, care stă de vorbă mult cu coechipierii, care poate fi văzut deseori strigând de la marginea terenului și care ajută pe toată lumea. Ar trebui să fie pozitiv și neînfricat, și să intervină întotdeauna atunci când o cere situația.

Un lider tehnic nu vorbește foarte mult, dar conduce prin puterea exemplului. Astfel de jucători sunt întotdeauna profesioniști, oameni pe care aspiră să-i egaleze toți jucătorii tineri. Liderul tehnic este jucătorul cu cele mai multe

cunoștințe despre joc. Se antrenează mult, joacă mult și se comportă corespunzător și în viața personală, în spiritul culturii clubului. Am constatat că varianta cea mai eficientă este combinația acestor două tipuri de lider, ținând cont și de faptul că este vorba despre calități care nu se exclud reciproc; un jucător poate să aibă o personalitate puternică și să fie și un bun exemplu pentru cei din jur. Mai există și un alt tip de lider, ceea ce eu numesc liderul politic. Acel jucător pe care presa și fanii îl consideră un lider, iar clubul îl privește ca pe un conducător, deși doar cu numele, dar care rareori este privit astfel și de colegii de echipă. Uneori, un jucător de nivelul lui Ronaldo nu este interesat de restul echipei, este preocupat doar de el însuși, dar Cristiano nu este așa. Este un lider tehnic, mereu atât de serios, profesionist în tot ceea ce face.

La Milan am avut norocul să lucrez cu Paolo Maldini, un lider de personalitate și unul tehnic *în același timp*, un idol pentru club, care, la fel ca Ramos de la Madrid, era un caracter puternic, niciodată temător, niciodată îngrijorat, mereu pozitiv și gata să stea de vorbă cu colegii lui de echipă. A mai fost și Andrea Pirlo, care era un pic cam solitar, cam timid, dar un exemplu extraordinar din punct de vedere tactic – un lider tehnic. Alessandro Nesta a fost și el un exemplu bun – cu un stil diferit de cel al lui Maldini –, la fel ca Gennaro Gattuso. Andrei Șevcenko era și o personalitate puternică și un bun tehnician, dar era foarte axat pe propriul joc. Era atacant, ce poți să faci? La fel și Hernán Crespo, minunat pentru echipă prin simplul fapt că era mereu determinat să marcheze.

Așa cum se întâmplă de obicei, acolo unde sunt atâția oameni puternici la un loc, ciocnirile

sunt inevitabile și trebuie rezolvate cât mai repede cu putință. Odată s-a iscat o ceartă la Chelsea între Michael Ballack și Joe Cole după ce Ballack a intrat cam tare în Cole la o recuperare în timpul antrenamentului. S-au ciocnit și Joe a reacționat, așa că au început să se împingă. În fotbal se mai întâmplă să te ciocnești, tipul celălalt se enervează și ripostează și toată situația escaladează din cauza unor lucruri prostești. Când se ajunge la bătaie, se întâmplă pentru că unul sau ambii jucători sunt un pic mai aprinși și reacționează exagerat – rareori există un motiv serios.

Înainte să intervin în astfel de situații, aștept să văd dacă cei doi își rezolvă problema singuri. Dacă asta nu se întâmplă, atunci îi trimit la vestiare. Uneori, dacă spiritele sunt prea aprinse, mă duc după ei la vestiar să mă asigur că nu au mers prea departe cu cearta, dar de obicei, până ce apuc eu să ajung, disputa e deja rezolvată și mă retrag. Dacă nu, stau de vorbă cu amândoi, apoi separat, și a doua zi, după ce se calmează spiritele, dezbat din nou problema cu restul echipei: „Ieri a avut loc o ceartă. Să nu se mai întâmple, pentru că suntem colegi de echipă și trebuie să rămănem uniți dacă vrem să obținem ceva.” În cazul lui Cole și Ballack, am stat de vorbă cu amândoi, și-au dat mâna, și cu asta basta.

Poate că am avut noroc, fiindcă nu m-am confruntat cu certuri de lungă durată precum cea despre care am auzit că a existat între Andy Cole și Teddy Sheringham la Manchester United, dar Sir Alex a gestionat situația în felul său și succesul echipei nu a avut de suferit din cauza asta. Întotdeauna vor exista jucători care să se înțeleagă mai bine cu unii decât cu alții, dar

trebuie să fie conștienți că nu au voie să lase neînțelegerile să afecteze rezultatele echipei. Nimeni nu ar avea de câștigat dacă s-ar întâmpla așa ceva. Lucrul acesta este valabil și pentru mine. Relația cu jucătorii diferă de la caz la caz – cu unii mă înțeleg mai bine decât cu alții –, dar în vestiar mă comport cu toți egal. Ei trebuie să știe că procedez astfel pentru că aceasta este atitudinea profesionistă. Orice favoritism poate fi letal.

Căpitanul de echipă

Uneori se face prea mult caz de poziția de căpitan în fotbal, dar nu neg importanța acestui rol. Unii jucători își doresc să fie căpitani și devin jucători mai buni dacă le oferi ocazia. Alții nu vor sau nu simt nevoia să fie căpitani – sunt lideri naturali. Când i-am propus lui Ibrahimović funcția de căpitan la Paris Saint-Germain, a refuzat-o, explicându-mi că nu era sigur cât avea să rămână la club și că n-ar fi fost corect să fie căpitanul echipei. Lucru care nu l-a împiedicat să fie un lider natural grație personalității sale.

În cariera mea de jucător, am fost căpitan o singură dată, pentru o scurtă perioadă, la Roma. A fost un pic ciudat pentru că, să fiu sincer, nu mi-am dorit să fiu căpitan. Managerul echipei era Sven-Göran Eriksson, iar căpitan era mijlocașul Agostino Di Bartolomei. Când Di Bartolomei a fost vândut la Milan, conform obiceiului local, jucătorul cu cea mai mare vârstă devenea automat căpitan. Acela era Bruno Conti, care câștigase Cupa Mondială. Nici el nu voia funcția și mai erau și alți jucători care aveau întâietate – eu aveam doar 25 sau 26 de ani pe atunci –, dar Eriksson a decis ca eu să devin căpitanul

echipei. I-a întrebat pe jucătorii mai mari dacă li se părea o idee bună și toată lumea a fost de acord că eram potrivit pentru rolul de căpitan.

Am fost un pic surprins să primesc funcția, dar m-am simțit onorat. Întâmplarea face că nu am deținut decât un an titlul de căpitan. Am plecat la Milan, iar acolo Franco Baresi era căpitanul echipei. Nu era dispus să se dea la o parte pentru nimeni, cu atât mai puțin pentru un nou-venit. Baresi era un lider tehnic. Nu vorbea foarte mult, dar era extrem de serios și foarte puternic. Puterea lui venea din exemplul pe care îl dădea, prin valorile sale de profesionist și prin etica sa de muncă. Maldini a avut multe de învățat de la Baresi.

Nu am întâmpinat probleme mari în scurta mea carieră de căpitan, dar asta numai datorită faptului că la vremea respectivă imaginea căpitanului nu era la fel de importantă ca acum – în zilele acelea era mai mult o onoare decât un loc de muncă. În zilele noastre, căpitanul este mai implicat, interacționează cu managerul și arbitrii și are un rol mai important în echipă, ca punct de referință pentru jucători și proprietari. Ținând cont de faptul că în prezent componența lotului este mai numeroasă, căpitanul are o responsabilitate mai mare de a le da un exemplu jucătorilor proaspăt absolvenți de academie.

Uneori, când un manager ajunge la un club nou, poziția de căpitan este deja ocupată de persoana potrivită, cum s-a întâmplat cu John Terry la Chelsea, și situația se rezolvă de la sine. Alteori însă, cum a fost cazul la Paris Saint-Germain, căpitanul trebuie schimbat. Când am ajuns eu la Paris, căpitanul echipei era Mamadou Sakho, care avea doar 21 de ani. L-am păstrat în funcție până am găsit un jucător mai potrivit și,

când a ajuns Thiago Silva la echipă, a fost numit căpitan. Am luat această decizie nu pentru că Sakho nu era potrivit pentru funcție – avea o mulțime de calități –, ci din cauza presiunii care se punea asupra lui. Era originar din Paris, selecționat de la academie și foarte tânăr, așa că o parte din presiune a fost eliberată odată ce l-am scăpat de responsabilitate. Thiago nu era foarte comunicativ, dar la fel ca Baresi, era un exemplu de urmat de către ceilalți jucători.

Cu toate că în calitate de manager am o relație foarte apropiată cu căpitanul, aceasta trebuie să fie profesională, și nu personală. Trebuie să existe o anumită distanță între mine și jucători, inclusiv căpitanul. Am învățat lucrul acesta de la Maldini la Milan. M-a ajutat foarte mult pe vremea când eram coechipieri și am crezut că lucrurile vor rămâne la fel când am devenit eu șeful, dar Maldini și-a schimbat comportamentul mai mult decât mine. Eu continuam să-l privesc ca pe colegul meu de echipă, dar se purta cu mine așa cum te porți cu un șef. Mie, unul, nu mi-a fost ușor să fac acea schimbare, dar când Maldini mi-a sugerat foarte clar că trebuie să avem o relație nouă, profesională, am înțeles de ce. L-am fost recunoscător.

Căpitanul echipei nu este întotdeauna și principalul lider al echipei. La Madrid, Ramos nu era căpitan – onoarea îi aparținea lui Casillas –, dar Ramos era liderul, mai ales că primul nu juca în toate meciurile. Casillas era căpitan pentru că fusese adus prin academie și jucase foarte multe meciuri pentru club, dar Ramos era liderul mai puternic.

Sistemul de la Madrid este unul ciudat. Clubul are un căpitan și trei vice-căpitani, ei fiind cei care țin legătura cu președintele ca reprezentanți

ai jucătorilor și care negociază lucruri precum bonusurile. În perioada în care am fost eu acolo, căpitan era Casillas și vice-căpitani erau Ramos, Marcelo și Pepe. Ei erau jucătorii cu cea mai mare vechime la club. Dacă ne uităm la pozele de echipă, constatăm că președintele stă în mijloc, deasupra lui e managerul și apoi de o parte și de alta a președintelui sunt Casillas, Ramos, Pepe și Marcelo.

Așadar, La Madrid era un sistem fluid. Exista căpitanul, dar mai erau și alți lideri, cu Ramos conducându-i, în vreme ce la Chelsea, liderul principal, John Terry, era și căpitan. Avantajul unui căpitan puternic și sigur pe el este că ceilalți jucători au ocazia să conducă în propriul stil. Jucătorii precum Terry, Maldini și Ramos își demonstrează personalitatea în fiecare moment, când vorbesc înainte de meci, când stau de vorbă între ei, când sunt pe teren, prin atitudinea pe care o au la antrenamente. Căpitanul este important, dar manifestarea liderilor în cadrul echipei este crucială. Dacă poți echilibra situația și să le obții pe amândouă, atunci ai cele mai mari șanse să câștigi.

Reguli de vestiar

Vestiarul vremurilor actuale are aceeași structură din perioada în care am jucat eu, acum 20, 30 de ani. Relația dintre jucători nu s-a schimbat. Ce s-a schimbat este ceea ce se întâmplă în afara vestiarului. Jucătorii trebuie să facă față presiunilor comerciale din partea sponsorilor, agenților și a altor surse externe. Aceste presiuni vin și din interiorul clubului, dar și *din afara* vestiarului. Înăuntru, lucrurile sunt neschimbate.

Sigur că în lotul principal se găsește crema talentelor – superstarurile. Așa cum am mai spus pe parcursul acestei cărți, este foarte important să comunici cu jucătorii de geniu, să întreții o relație profesională – iar ei, la rândul lor, să aibă aceeași relație cu coechipierii. Jucătorul-vedetă trebuie să știe că, deși salariul lui poate să fie de câteva ori mai mare decât al celorlalți jucători din echipă, nu are dreptul la privilegii de altă natură. Aceleași reguli valabile pentru toți ceilalți sunt valabile și pentru el – vorbim totuși de un joc de echipă. Aceasta este și a fost întotdeauna una dintre legile vestiarului.

Jucătorii trebuie să înțeleagă că avem nevoie de flexibilitate și egalitate pentru binele echipei și treaba mea este să-i conving să se supună acestui principiu. Problema este că, de multe ori, jucătorii au senzația că știu ce este mai bine pentru ei – sau se încred în agentul lor, care le spune cât de speciali sunt.

Aceste reguli de vestiar sunt codificate la fel ca în oricare loc de muncă – oamenii știu care este comportamentul acceptabil și care nu. Totul se raportează la cultură. Diferența dintre cultură și climat este că ne dorim ca prima să fie permanentă, în timp ce știm că al doilea se poate modifica. Raportul este similar cu cel existent între regulile implicite și cele explicite de la locul de muncă. Regulile explicite pot fi modificate, iar cele implicite reprezintă cultura universal recunoscută.

Regulile implicite sunt mai greu de gestionat, pentru că vizează însăși esența a ceea ce sper mereu că reprezintă un cod nescris al jucătorilor și al clubului. Eu am o singură regulă implicită, și aceea este atitudinea profesionistă, doar că nu pot controla întotdeauna respectarea acestei

reguli, pentru că am control doar asupra meciurilor și antrenamentelor. Pot controla profesionalismul jucătorilor când sunt în prezența mea, dar nu am cum să fac asta când sunt acasă sau în afara clubului. Acesta este motivul pentru care insist asupra importanței comunicării în cadrul unei relații. Trebuie să le comunic în permanență jucătorilor ce așteptări ai de la ei, chiar și atunci când sunt departe de echipă, nu doar cu ajutorul cuvintelor, ci și prin puterea exemplului. Pot să le spun jucătorilor să dea dovadă de profesionalism – să mănânce corect, să doarmă cât trebuie –, dar nu îi pot obliga. Nu-i pot monitoriza în fiecare zi, așa că trebuie să-i conving influențându-i și arătându-le că am încredere. Și fac asta raportându-mă la cei mai buni jucători.

Eram la Real Madrid și într-o zi s-a ivit o situație la antrenamente – unul dintre jucători a plecat brusc de pe teren și s-a dus la vestiare fără să-mi ceară permisiunea. M-am dus să stau de vorbă cu el mai târziu. I-am spus: „Trebuie să te antrenezi. Nu vrei să-ți formezi o reputație pe baza unor astfel de reacții.” S-a plâns că un alt jucător nu muncea cât trebuie în timpul sesiunii de pregătire și că își trăgea pe sfoară coechipierii. I-am zis: „Dar astăzi au fost 16 jucători pe teren și tu ți-ai concentrat toată atenția către singurul jucător care nu se antrena cum trebuie. Ceilalți 14 își făceau treaba. De ce trebuie să-mi pomenesci de jucătorul care nu aleargă, nu depune efort – de ce l-ai ales tocmai pe acela? De ce nu îi urmărești pe jucătorii care se comportă ca niște adevărați profesioniști pe teren? Nu te axa doar pe acel jucător care nu a muncit astăzi, pentru că nu faci altceva decât să-ți găsești scuze. Ai impresia că, în cazul în care

există un singur jucător care nu se antrenează bine, ai și tu dreptul să procedezi la fel? Nu așa se comportă marii jucători.”

„Dacă și colegii tăi te-ar urmări în anumite zile și ar face ce faci tu, atunci n-am mai reuși să ducem o sesiune de pregătire până la capăt cu toată echipa pe teren, pentru că sunt dați când nici tu nu te antrenezi corect. Atunci ar trebui să găsec o scuză și pentru tine.” Am discutat situația cu celălalt jucător și i-am explicat că, dacă voia să fie prețuit ca Ronaldo, trebuia să înscrie și el 60 de goluri pe sezon mulți ani de-acum înainte. „Ronaldo trebuie să fie etalonul tău”, i-am spus jucătorului nemulțumit. „Schimbă-ți atitudinea; trebuie să te concentrezi pe jucătorii care se antrenează corect.” Mi-a răspuns că înțelege.

La fel am pățit și cu Florent Malouda. La Chelsea, aveam GPS-uri cu ajutorul cărora înregistram și păstram performanțele fiecărui jucător. Eram în toiul primei sesiuni de pregătire, când deodată Malouda și-a scos aparatul GPS și s-a dus în vestiar. M-am dus după el și l-am întrebat de ce a plecat.

„Pentru că m-am săturat de tâmpenia asta cu GPS-ul”, mi-a răspuns. „Nu face altceva decât să mă controleze și nu-mi place să fiu controlat. Nu vreau să mă antrenez purtându-l.” I-am spus: „Trebuie să te antrenezi cu aparatul. Scopul lui nu este să te controleze – ci să mă ajute pe mine să-mi controlez meseria.” Am încercat să-i explic situația și i-am spus foarte calm că nu am de gând să-i tolerez comportamentul. „Dacă nu te duci acum pe teren”, am adăugat, pe tonul pe care l-ar fi folosit însuși Vito Corleone, „voi fi nevoit să te omor”. A ieșit imediat.

După acea discuție, am gestionat mai bine chestiunea GPS-urilor. Chiar nu era nevoie să fie purtate în fiecare zi și nu erau esențiale – așa că am găsit o cale de mijloc. GPS-ul este important doar la un antrenament intens, ca să fii sigur că nu le faci rău jucătorilor, așa că am spus: „Haideți să-l folosim patru zile din șase.” După asta, a apărut o problemă, că unii dintre jucători, mai ales cei britanici, voiau să folosească GPS-ul în fiecare zi. Nu puteau să priceapă că, pentru mine, era totuna dacă foloseau GPS-ul doar patru zile, rezultatul rămânea neschimbat. „De ce nu putem să ne antrenăm mai mult?” mă întrebau ei. Aceasta este firea britanicilor.

Asta îmi aduce aminte de ce mi-a spus Paul Clement despre Clive Woodward, antrenorul de rugby englez care a câștigat un campionat mondial. El spunea că există două tipuri de oameni – cei care îți insuflă energie și cei care te golesc de energie. Când ai de-a face cu atitudinea specifică jucătorilor de la Real Madrid, îți dai seama imediat că te întâlnești cu un vampir energetic. Comportamentul lor îți fură energia pozitivă. Poate chiar să fure energia întregii echipe. În mod cert a făcut-o cu jucătorul care a plecat de pe teren.

Punctul de referință pentru toată lumea, inclusiv pentru mine, trebuie să fie oamenii care insuflă energie. Un jucător ca Sergio Ramos îți transmite energie – când vorbește, când se antrenează. Cristiano, Pepe, Benzema – cu toții sunt astfel de factori „energizanți”. Când îi spun unui jucător: „Comportă-te ca un profesionist”, el trebuie să înțeleagă că o spun spre binele lui. Nu cred că mai e cazul să formulez această lege, care ar trebui să fie implicită. Așadar, când fac referire la alți jucători, pot *ilustra* efectiv

conceptul. Jucătorii pot vedea cu ochii lor despre ce vorbesc și pot înțelege cum trebuie să se comporte.

Dacă cineva ajunge la club și nu se comportă profesionist, trebuie să încerc să îndrept situația arborând, la rândul meu, un profesionalism total pe terenul de antrenamente. Nu am voie să permit sentimentelor mele față de comportamentul jucătorului să afecteze în mod nejustificat relația noastră profesională, chiar dacă nu este deloc ușor. De-a lungul carierei mele, managerul a fost mereu un punct de referință crucial; mai întâi am avut un tată, apoi am avut un manager. O prelungire a familiei. Acum însă managerul nu mai este un etalon pentru jucători. Continuă să fie un exemplu, dar nu ca înainte. Acum au propria familie în fotbal, propriul cadru de referință: agentul; presa. Managerul nu mai este la fel de important cum era odinioară, astfel că relația personală nu mai este la fel de ușor de clădit. Cu toate acestea, trebuie să construiești zi de zi o relație mai strânsă cu jucătorii, odată ce încep să înțeleagă regula implicită – să respecte standardele de profesionalism impuse de mine și de club.

Cluburile din toată lumea au propriile reguli implicite. La Milan eram obișnuit să fac antrenamentul la ora trei după-amiază, dar la Chelsea jucătorii învățaseră să se antreneze la unsprezece dimineața. Nu poți să dai drumul la antrenamente la ora trei după-amiază în Londra, pentru că până la cinci după-amiază, când se termină, e deja întuneric afară. (De asemenea, dacă faci pregătirea după-amiaza, înseamnă că nu ai cum să ajungi la timp la casa de pariuri să prinzi începutul cursei.) Regulile implicite sunt o parte universal acceptată a culturii locale.

Sigur că puteam să emit reguli noi, explicite. Teoretic, aceasta este una dintre atribuțiile mele. Aș putea să le spun jucătorilor: „De-acum ne antrenăm la șapte dimineața”, dar nu ar fi corect. N-ar fi decât un abuz de putere. Este mult mai indicat să îți folosești puterea cu moderație, puterea *tăcută*, ca să influențezi jucătorii, să-i încurajezi să respecte regulile implicite din *propria* convingere.

Există situații în care este important să folosești atât regulile implicite, cât și pe cele explicite. Sper că toți jucătorii care joacă pentru mine știu că regula mea de bază și deloc negociabilă este să se antreneze cum trebuie – să se implice mereu 100% în pregătire. Trebuie să cunoști acest fapt dacă vrei să joci pentru mine. Nu am cum să îngădui unui jucător doar să învețe de la ceilalți – durează prea mult. Trebuie să-i explic, apoi ceilalți mă vor susține constant cu propriile argumente. Îi vor atrage atenția când întrece măsura. „Șeful nu o să fie încântat”, îi vor spune ceilalți.

Este esențial ca orice regulă care nu se negociază să fie în același timp formulată explicit și susținută implicit de comportamentul jucătorilor pe teren. Dacă pot să dau un exemplu făcând trimitere imediată la comportamentul unui alt jucător, este mult mai ușor decât dacă ar trebui să îl descriu.

Vine întotdeauna o vreme când un jucător vrea să te pună la încercare și atunci ești obligat să-ți cântărești principiile în raport cu soluția de moment. În primul meu an petrecut la Chelsea, când mai aveam doar șapte meciuri de jucat, am ținut o ședință înaintea meciului cu Aston Villa. Didier Drogba a întârziat 30 de minute, motiv pentru care nu a intrat pe teren. Nu pentru că m-

ar fi supărat, ci pentru că ar fi trebuit să fie prezent la întâlnire. Explicasem strategia de joc tuturor și nu aveam de ce să îi acord tratament preferențial lui Drogba. Nimeni nu primise permisiunea să lipsească de la ședință.

Cu el pe banca de rezerve, echipa a câștigat cu 7-1. Înlocuitorul lui, Nicolas Anelka, nu a înscris niciun gol, dar a jucat fantastic. A alergat mult și i-a făcut praf pe cei de la Aston Villa. Meciul următor, cu cei de la Manchester United pe Old Trafford, Drogba nu a jucat din nou, de data asta nu pentru că a întârziat, ci pentru că Anelka jucase fenomenal cu Aston Villa. Aceasta este legea vestiarului – toată lumea este egală, nu se acordă privilegii. Toată lumea trebuie să dea dovadă de profesionalism. L-am adus pe Drogba ca înlocuitor în meci și a înscris cel de-al doilea – și cel care avea să devină decisiv – gol al echipei. Nu au existat resentimente între noi, pentru că a avut o reacție potrivită la decizia de a-l retrage din lot.

Uneori, incidentele acestea depășesc nivelul unor simple tatonări și devin inacceptabile. Jucătorii trebuie să știe unde tragem linie, căci nu ai cum să le pretinzi oamenilor să accepte niște reguli dacă nu știu care sunt regulile. Ele trebuie stabilite chiar de la începutul relației. Multe lucruri nu pot fi tolerate – unul dintre ele este să întârzii constant la antrenamente și altul este să te porți necuviincios cu colegii de echipă. Dacă nu te porți respectuos cu oamenii mei, atunci se îngroașă gluma. Așa ceva este inacceptabil.

Regulile care nu se negociază au legătură numai și numai cu atitudinea. Ele nu fac referire la greșelile de pe teren. Dacă este vorba despre un comportament ca reacție față de mine, atunci

pot să iau atitudine și să rezolv situația, dar dacă jucătorii își închipuie că se pot comporta nerespectuos cu personalul doar pentru că aceștia nu fac parte din conducere – nici gând. Trebuie să le apăr statutul. Genul acesta de lucru afectează caracterul echipei, cine suntem noi ca echipă, și nu este ceva ce sunt dispus să negociez. Jucătorii știu că eu iau decizia, dar trebuie să respecte și echipa care mă asistă. Ar trebui să știe că orice atac la adresa echipei manageriale este un atac la adresa mea.

Am avut probleme din cauza asta cu un jucător anume. S-a purtat urât cu asistentul meu, Paul Clement, în timpul unei sesiuni de antrenament și l-am trimis imediat la vestiar. Când am stat de vorbă cu el după aceea, i-am spus: „Nu accept așa ceva. O să îi comunic președintelui că vreau să pleci din echipă.” Și, într-un final, a plecat, dar din clipa aceea, nu am mai avut încredere în el.

LOCUL DE MUNCĂ: METODA TĂCUTĂ

- Responsabilitatea ta în calitate de lider este față de cei pe care îi conduci.
- Influența bate violența.
- Rezolvă disputele cât mai repede posibil. Superstarurile pot fi foarte fragile, iar un conflict prelungit poate afecta grav energia echipei.
- Încurajează personalul să-și însușească mediul și cultura locului de muncă. Locul de muncă este a doua lor casă, acolo unde petrec foarte mult timp. Permite-le oamenilor să-și pună amprenta asupra lui.
- Încurajează oamenii care degajă energie și îndepărtează vampirii energetici.

MĂRTURIILE JUCĂTORILOR

John Terry despre Carlo

Când Carlo a fost numit manager la Chelsea, auzisem numai lucruri bune despre el – printre care, cel mai important, prioritatea gestionării factorului uman –, așa că eram curios să-l cunosc. Colaborase cu unii dintre cei mai buni jucători din lume, jucători pentru care nutream și eu o admirație enormă, și totuși am fost surprins cât de bun putea să fie. Relația cu oamenii lui era cea mai bună dintre câte avusesem ocazia să văd în materie de manageri; cel mai mult mă impresionau sesiunile de antrenament, felul în care înțelegea jucătorii și oamenii, lucruri care nu cred că se mai regăsesc la mulți manageri din zilele noastre. Tratează oamenii cu omenie, indiferent dacă pierd, câștigă sau obțin un scor egal.

Știi că metoda lui este excelentă pentru că a antrenat cele mai bune echipe din lume, lucru care vorbește de la sine, dar valoarea lui constă în tușele personale – se interesează de membrii familiei tale, îi pasă de lucrurile care se petrec în afara terenului. Din punctul meu de vedere, acesta este motivul pentru care îl iubesc jucătorii. În loc să rămână distant, și-a păstrat mereu mentalitatea de grup.

L-am văzut ieșindu-și din minți după meciuri pierdute – nu s-a întâmplat des, dar l-am văzut și furios. Nu acceptă ușor înfrângerea. Când are, ocazional, o astfel de izbucnire, nimeni nu spune nimic, doar îl ascultăm și ne gândim la ce spune, pentru ca în clipa următoare să fim iarăși cei mai buni prieteni. Îl vedeai coborând pe ușa din spate a autocarului după ce suferiserăm o înfrângere și spunând: „O să fie în regulă. Jucăm din nou peste trei zile – o să câștigăm, nicio grijă.” Micile detalii.

L-a antrenat pe Paolo Maldini, Alessandro Costacurta, Alessandro Nesta, cu toții fundași centrali de cea mai bună speță. Îmi plăcea să-l chestionez despre, să zicem, ce făceau după antrenamente sau ce făceau ca să-și perfecționeze tehnica. Eram disperat să aflu informații despre acel proces. Care era relația lui cu fotbalistii care jucau pe aceeași poziție cu mine și care erau probabil unii dintre cei mai buni din istoria jocului? Cum decurgeau conversațiile cu ei? Stătea de vorbă cu fiecare în particular, doar cu cei patru fundași sau cu toată echipa de față?

Cu mine stătea de vorbă mai ales în particular. Nu știu dacă vorbea serios sau nu, dar îmi spunea: „JT, ești la fel de bun ca ei – trebuie doar să continui să faci ce ai făcut și până acum.” Mă făcea să mă simt ca unul dintre ei, unul dintre tipii ăia pe care îi admirasem de-a lungul întregii mele cariere. De fapt, nici nu-mi păsa prea tare dacă vorbea serios sau nu, pentru că m-a făcut să mă simt grozav cât a fost la Chelsea.

Crede-mă că am jucat în multe meciuri importante și la fiecare dintre ele ne-a făcut să dăm ce e mai bun; nu doar pe mine, ci și pe restul jucătorilor. Ne făcea să părem impozanți în

presă, exact atunci când era nevoie. Ne ținea uniți, lucru pe care nu-l mai văzusem de mult la echipă, și nu e deloc ușor să mulțumești tot timpul un grup de 25 de jucători de top. Evident, lotul principal este alcătuit din 11 jucători, dar toată lumea uită de ceilalți 14, care nu joacă și care sunt nemulțumiți din cauza asta. Ei sunt tipii care se antrenează pe cont propriu în ziua de după meci, în vreme ce toți ceilalți se recuperează și se pregătesc pentru următorul meci. Sesiunile acestea au nevoie de o organizare corectă, antrenorul trebuie să fie prezent și să participe activ la ele, iar Carlo făcea toate astea; era acolo pentru ei la fiecare sesiune, mereu prezent.

Ușa lui era deschisă pentru oricine și nu cred că mai găsești prea des așa ceva în zilele noastre. Cred că managerii își închid ușile și se concentrează exclusiv pe lotul principal de jucători, dar Carlo se interesa și de băieții de la academie. Îi știa pe toți după nume, inclusiv pe cei mai mici dintre ei; ca jucător care a trecut personal pe-acolo, știu că pentru puștii aceia conta enorm că Ancelotti le cunoaște numele.

Carlo a fost isteț când a ajuns prima dată la club. A recunoscut că perioada petrecută sub conducerea lui Mourinho adusese o mulțime de succese echipei și că mulți dintre jucătorii de atunci erau încă la echipă. Așadar, Carlo nu era genul de manager care să vină și să spună: „Bine, acum e timpul să facem cum vreau eu. E singura modalitate pe care o accept și ori faceți ca mine, ori plecați.” Nu, a venit și a stat de vorbă cu jucătorii mai experimentați, în grup și individual, și le-a spus: „Uite ce e, evident că am și eu ideile mele, dar voi ați trecut prin experiențe memorabile în ultimii ani petrecuți aici. Poate îmi

spuneți și mie ce credeți că a funcționat și de ce credeți că ați avut un asemenea succes. Și aș vrea să-mi mai spuneți cum ați vrea să se desfășoare lucrurile, ce stil preferați.”

Asta nu înseamnă că era de acord cu tot ce se întâmpla la club, dar faptul că se pregătea să lucreze cu jucători ca mine, Lamps, Didier și Petr Čech – coloana vertebrală a echipei – era un început de relație cât se poate de bun. Și nu o făcea să se dea mare; chiar își dorea să asimileze toate acele informații de la noi. Voia să știe cu ce fel de program zilnic eram noi obișnuiți, care credeam că sunt stimulii la care reacționează jucătorii cel mai bine.

Desigur, avea și el propriile idei. Acestea au fost evidente în ceea ce privește latura tehnică a jocului. În perioada cât fusese la Milan, îi plăcea să pregătească tactica de joc cu câteva zile înainte de meci. Din punctul meu de vedere, metoda nu era compatibilă cu mediul englezesc și, când mi-am exprimat opinia, a fost imediat dispus să facă un compromis. A ales să facă un pic din toate, să stabilească strategia de joc cu o zi înainte de meci, să facă puțină încălzire și, în funcție de meci, fie stabilea echipa de start cu o zi înainte, fie chiar în ziua meciului, mai ales dacă era vorba despre un meci programat seara. Ideea este că ținuse cont de părerea mea și, iar spun, nu prea se mai găsesc la ora actuală manageri care să țină cont de jucători așa cum o făcea Carlo. Unii încă merg pe principiul eu știu cel mai bine, metoda mea e cea mai bună. Odată ce știi că cineva te ascultă și ține cont de părerea ta, nu te mai ferești să-ți exprimi ideile.

A trebuit să-și schimbe stilul de antrenament cu care era obișnuit. În Italia, pregătirea fizică și cea tactică se desfășoară în sesiuni distincte și

combinarea lor era un concept nou pentru el. Era evident pentru toată lumea că ia în calcul ideea și se gândește cum s-o pună în practică. De altfel, este o persoană metodică și foarte meticuloasă, așa că analiza în detaliu tot ce ține de joc: „Stai așa – asta s-ar putea să funcționeze.”

Era deschis la idei noi. Aveam o echipă de nutriționiști și analiști, așa că, în timpul meciurilor, obișnuiam să purtăm aparate de monitorizare a ritmului cardiac, GPS-uri și altele asemenea, tocmai pentru a se folosi de informațiile culese în timpul antrenamentelor. Era obișnuit cu o mentalitate de tipul „cruță-ți forțele” și rămânea șocat de modul în care ne avântam în joc la interceptări eu, Lamps sau Ash. Se vedea că în mintea lui era: „Nu, nu, nu – nu se face așa”, dar nu o spunea niciodată. În schimb, spunea: „Dacă ăsta e stilul vostru, nu am nimic împotrivă, pentru că funcționează și e clar că a funcționat și în trecut. Doar aveți grijă.”

Avea un om pe marginea terenului a cărui sarcină era să monitorizeze fiecare aparat de măsurare a ritmului cardiac și dacă acul vreunui aparat ajungea prea aproape de zona roșie, Carlo îi cerea jucătorului respectiv să ia o pauză sau să depună mai puțin efort. În nouă cazuri din zece, jucătorul refuza, deseori pentru că era vorba despre unul dintre băieții cu origini englezești sau de unul dintre cei care trudeau din greu și munceau pe brânci, dar Carlo ținea cont și era receptiv la tot. A venit cu multe idei inovatoare nu doar pentru lotul principal, ci și pentru club în general; academia încă mai pune în practică ideile lui.

Paul Clement a fost cu noi la club atunci și erau evidente încercările lui Carlo de a-l ajuta să

se dezvolte și să devină mai bun, așa că uneori Clem era cel care conducea sesiunile de pregătire, dar Carlo era la conducere în 90% dintre cazuri. Chiar dacă nu conducea efectiv antrenamentul, era oricum prezent.

Unul dintre lucrurile de care era obsedat, ceea ce ne convenea de minune, și mie și celorlalți apărători, era să pună accent pe pregătirea jucătorilor defensivi. Lucram cu mișcarea și forma tot timpul, să ne poziționăm la distanța potrivită de ceilalți jucători – lucruri de genul ăsta. După cum am spus deja, apărătorii erau încântați să lucreze cu el tocmai datorită trecutului său. Sesiunile acelea erau intense – scurte și dinamice. Din nou, asta demonstrează cât de bine cunoștea jucătorii. Împărțea sesiunile în ședințe scurte, în care repetam scheme de câte cinci sau zece minute, pentru că era conștient că nu puteau fi exersate 30 sau 40 de minute. Jucătorii se plictisesc și vor să joace miuțe – vrem să simțim mingea.

Când lucram la formă, un fundaș central degaja mingea, apoi ceilalți veneau în ajutor și, dintr-odată, ne trezeam că facem lucrurile instinctiv. Eram foarte bine antrenați pentru joc și tocmai de aceea am avut o perioadă atât de fructuoasă sub conducerea lui. Toată lumea își cunoștea poziția, și nu doar pentru că ne petreceam trei sau patru ore pe zi exersând schemele; succesul venea din cunoștințele lui, din felul în care înțelegea jocul. Știa că e mai bine să faci fiecare lucru la vremea lui, să te mai și relaxezi, apoi să revii pe teren, astfel ca în ziua dinaintea meciului să ai atitudinea potrivită. Știa când e momentul să devii serios, dar la fel de mult se bucura să fie mai destins în timpul săptămânii. Cu două zile înainte de meci îl vedeai

că intră în atmosfera de meci și îi molipsea pe toți cu atitudinea lui.

Cunoștea valoarea clubului Chelsea și înfrângerea nu era o opțiune. Obișnuia să spună că la cluburile mai mici erau acceptate unele neconcordanțe, dar nu și la un club mare. Trebuia să avem o mentalitate de club mare. Mourinho avea și el același tip de mentalitate. Nu suporta deloc ideea de înfrângere, nici măcar la antrenamente; pentru el, era ceva inacceptabil. Carlo s-a adaptat ușor, pentru că în Anglia sunt programate meciuri multe la intervale scurte. Nu ai răgazul necesar să stai să te gândești. Campionatul italian era un pic diferit pentru că aveai la dispoziție o săptămână întreagă între meciuri; aici meciurile se joacă în weekend, miercurea, din nou în weekend, apoi există meciuri de zi, de seară, meciurile de duminică și cele de sărbători.

Se întâmpla să avem o zi bună și situația se prezenta excelent pe teren, terminam prima repriză cu 2-0 și ne gândeam: „Floare la ureche, trei puncte sunt ale noastre”, și îl vedeam că se enervează. Dintr-odată eram din nou în alertă, gata să înfruntăm și runda a doua. Când ești un jucător tânăr, te întrebi: „De ce s-a enervat acum managerul?” Dar când ai mai multă experiență, cum era cazul meu și al lui Lamps, stai un pic în loc și te gândești: „Are dreptate – ne dădeam bătăuți dacă nu ne scutura el la pauză.” Ne întorceam pe teren, mai însciriam un gol, aveam posesia și gata cu meciul.

Știa exact cum să ne facă să dăm ce e mai bun și cum să ne țină în priză pentru runda a doua. După o vârstă, ajungi să te gândești la trecut și să-ți spui: „Asta m-a ajutat să fiu cea mai bună versiune a mea – micile detalii.”

Bănuiesc că așa se întâmplă în orice afacere – la nivelurile de vârf, diferențele sunt atât de mici, încât detaliile schimbă situația.

Obsesia de a nu pierde niciodată și de a ieși mereu învingător este o caracteristică pe care o au toți marii manageri – atitudinea care nu-ți dă voie să pierzi. Te antrenezi să joci bine și mentalitatea se transmite de la manager până în rândurile jucătorilor – devine molipsitoare. Am avut ocazia să văd acest fenomen manifestându-se la unii dintre cei mai buni manageri și nu ai vrea să te afli în preajma lor în cazul unei înfrângeri. Indiferent că este vorba despre un meci fără miză. Îmi amintesc meciurile de antrenament dinaintea unei confruntări oficiale și, chiar dacă se presupune că ar trebui să joci relaxat și să nu fie o problemă dacă echipa ta pierde cu 2-0 sau 3-0, Carlo venea în vestiar după antrenament și ne spunea pe un ton calm că așa ceva nu este admisibil. „Noi nu pierdem“, ne spunea el. „Mentalitatea din timpul competițiilor trebuie să se regăsească și la antrenament.“

Carlo obișnuia mereu să spună că atitudinea și mentalitatea nu se reflectă doar asupra lotului principal, ci și asupra rezervelor. Ei vor ști că mentalitatea din grupul de 25 de jucători, nu doar a primilor 11, este că eșecul nu reprezintă o opțiune, iar lucrul acesta creează o moștenire. Oriunde merg, mentalitatea lui Carlo mă însoțește pretutindeni, iar acum eu transmit moștenirea.

Când ajungi în prima ligă, primul lucru pe care îl înveți este că nu ai voie să pierzi, indiferent că este vorba despre o miuță la antrenament sau despre un meci de competiție, iar moștenirea aceasta s-a păstrat până în prezent. Lamps a

plecat de la echipă și la un moment dat voi pleca și eu, dar ne place să credem că moștenirea pe care am transmis-o va dăinui. Îmi place să cred că, indiferent ce-ar fi, aceasta este atitudinea specifică întregului club.

Un alt lucru pe care îl au în comun marii lideri este mentalitatea în competițiile importante. Carlo, Mourinho – amândoi manageri competiționali. În Anglia, oricine poate să învingă pe oricine, dar când adversara ta este o echipă de top – Manchester City, Liverpool, Arsenal sau Manchester United –, managerul te ajută să înțelegi cât de importantă este echipa respectivă. Începem să discutăm despre asta cu două zile înainte de meci, apoi cu o zi înainte mai aducem puțin subiectul în discuție, doar că un pic mai detaliat. Vorbim despre jucătorii lor speciali. Să zicem că discutăm despre Rooney. „Îi place să aducă mingea între linia de mijloc și cea de apărare“, ne spune Carlo. „Dacă îl presezi, creezi spațiu pentru atacantul central, care va fi în avantaj, așa că îi cedăm mingea lui Rooney.“ Te ghidează și îți explică pas cu pas ce ai de făcut, totul se reduce la acea mică atenție pentru detalii. Discuția nu durează 30 sau 40 de minute, pentru că nu asta vor jucătorii. Conversații scurte și dinamice, cu tot grupul și cu fiecare în parte. „Spune-mi, ce ai tu de făcut pe teren?“ te întreabă, și totul se reduce la detalii.

Capacitatea de a ridica moralul întregii echipe, curajul pe care ți-l insuflă să depășești orice obstacol, să joci chiar și după o accidentare – toate acestea stau drept dovadă a valorii lui Carlo. Am văzut jucători care intrau pe teren accidentați, care făceau injecții să reziste pe durata meciului, când nici n-ar fi avut ce să caute acolo, numai pentru că își doreau să joace pentru

Carlo Ancelotti. În toată cariera mea de jucător am învățat că, lăsând deoparte orice altceva, totul se rezumă la un lucru: faci mai mult decât credeai că e posibil pentru acei oameni care țin la tine ca la un om drag.

Acele tușe speciale, momentele în care te întreabă: „Ce face tatăl tău? Am auzit că nu s-a simțit prea bine“, contează enorm. Te întrebi: „Fir-ar să fie, de unde naiba știe?“ Știe pentru că îi pasă cu adevărat și își face timp să-i pese. De aceea este cel mai bun dintre cei mai buni. Pentru mine, el este managerul absolut.

6. Responsabilitatea

Luarea deciziilor

Capacitatea decizională este una dintre calitățile liderilor din orice industrie. Un proces de evoluție presupune luarea deciziilor legate de antrenament, jucători, cine intră în echipa de start, adversari. În timpul unui meci, deciziile trebuie luate rapid și cu siguranță de sine. E cazul să fac o schimbare? Să umblu puțin la scheme? Dacă nu iei rapid o decizie, riști să fie prea târziu și să ratezi momentul. Timpul se scurge repede în timpul unui meci și nu există loc pentru indecizie – asta îți poate fi letal.

Sunt convins că la orice loc de muncă, rezultatele sunt în totalitate corelate cu viteza și concentrarea cu care se iau deciziile. În industria în care activez eu, cel mai simplu exemplu de capacitate decizională poate fi întâlnit pe teren. Am fost mereu impresionat de modul în care jucătorii de top se diferențiază de restul în special prin capacitatea lor de a lua decizii și prin efectul acestora asupra echipei.

Gândește-te numai la cei cu adevărat mari – jucători ca Maradona, Pelé, Cryuff. Dacă ar fi să urmărești un film cu ei jucând, apoi apeși butonul de pauză chiar înainte ca ei să paseze și întrebi o sută de antrenori în ce direcție ar trebui să șuteze, ți-ar răspunde același lucru: „În direcția

aceea.” După ce apeși butonul play, constăți că exact în direcția aceea ajunge mingea. Jucătorii valoroși dau invariabil pasele „corecte” – iau decizia potrivită. Bineînțeles că toți vor să înscrie, dar dacă văd un alt jucător într-o poziție mai bună, atunci iau decizia corectă și dau pasă. Deciziile acestea sunt cele care, pe parcursul unui meci, fac diferența între învingător și învins.

Jucătorii trebuie să ia decizii într-o secundă; exemple de astfel de jucători din fotbalul actual sunt Ronaldo și Ibrahimović. Un jucător ca Ibra va lua întotdeauna cea mai bună decizie pentru echipă, nu doar la meci, ci și în timpul antrenamentelor. Mulți spun că această capacitate este înnăscută, nu dobândită – dar eu știu că poate fi deprinsă. Când l-am antrenat pe Cristiano la Madrid, avea deja această capacitate, dar dacă te uiți la el în anii de început ai carierei la Manchester United, o să descoperi un jucător diferit, mai egoist. Sir Alex și asistenții lui l-au învățat să fie un jucător de echipă. Aceasta este diferența dintre un jucător *angajat* (complet dedicat) și un jucător *angrenat* (cel care caută mereu binele general, binele întregii echipe). Ideal este să întrunească ambele calități.

Eu nu iau decizii într-o fracțiune de secundă așa cum fac jucătorii, deși sunt nevoit să fac alegeri rapide și importante în timpul unui meci. În general, trebuie să iau decizii strategice, tactice și operaționale. Din punct de vedere strategic, trebuie să jucăm un fotbal de calitate. Când spun „fotbal de calitate”, nu mă refer la un stil anume de joc, ci la eficiența în ofensivă și în defensivă. Trebuie să știm care sunt elementele de bază ale jocului atunci când avem posesia mingii și atunci când este la adversar. Pe termen

lung, nu obții rezultate dacă iei decizii în privința unei situații fără să ții cont de cealaltă. Poate că o să funcționeze într-un meci, dar nu și pe termen lung. Aceasta este diferența dintre fotbalul de ligă și cel de campionat, și motivul pentru care principala provocare a antrenorului este să câștige liga. Desigur, se poate întâmpla ca pentru proprietar să fie mai important să câștige Liga Campionilor, așa cum mi s-a întâmplat mie la Real Madrid, și atunci antrenorul trebuie să găsească o altă strategie cu ajutorul căreia să îndeplinească acest obiectiv. Acesta este motivul pentru care este atât de greu să câștigi o triplă – campionatul local, cupa și Liga Campionilor. Chiar dacă știu că s-a întâmplat, tot nu-mi vine să cred că e posibil.

Așadar, deciziile strategice ar trebui să fie luate pe termen lung. Cu toate acestea, presiunea din partea proprietarilor și a fanilor necesită alegeri de moment. Din acest punct de vedere, deciziile strategice devin puternic influențate de proprietari. Se poate întâmpla așa cum a fost la Paris Saint-Germain când m-am implicat în ceea ce credeam că avea să devină un proiect uriaș și o colaborare de durată, să vreau să cumpăr sau să promovez de la academie un anumit tip de jucător pentru beneficiul pe termen lung al echipei, dar sunt nevoit să fac ce îmi spune proprietarul, care poate vrea un jucător din afară, sau un jucător tânăr pe care dorește să-l promoveze din motive comerciale. Trebuie să țin cont de preferința lui și să mă conformez. Deciziile mele, prin urmare, tind să devină în special tactice și să aibă efecte pe termen scurt, respectiv cum poate echipa mea să îndeplinească obiectivele pe care le dorește proprietarul. Când stai o perioadă lungă la un

club, ai mai multe șanse să te implici în implementarea deciziilor strategice, în vreme ce la un club ca Real Madrid, deciziile trebuie obligatoriu să fie pe termen scurt și tactice. Până la urmă, proprietarul deține brandul și stabilește politica și strategia. Într-un fel, suntem norocoși în fotbal, pentru că titlul de proprietar este în mai toate cazurile foarte bine delimitat. Mă gândesc la companii cum este Volkswagen, care are o structură de proprietate complexă și care poate tocmai din acest motiv are atâtea probleme cu scandalul emisiilor de gaze.

Din punct de vedere tactic, trebuie să folosești echipa pe care o ai la dispoziție, astfel încât să obții maximum de eficiență de la toate părțile implicate – jucătorii și personalul – pentru ceea ce am numit eu fotbal de calitate. Deciziile tactice devin astfel parte din strategia pe termen lung. Treaba mea este să creez un sistem de joc care să se bazeze pe caracteristicile jucătorilor și să-i facă să se simtă cât mai confortabil cu sistemul. Cred că, la modul general, cel mai bun sistem este 4-4-2, pentru că oferă echilibru echipei, în defensivă. Sistemul reflectă forma terenului, un dreptunghi. Dar, așa cum am mai spus, jucătorii sunt cei mai importanți. Dacă Ronaldo se simte mai confortabil să nu joace atacant secund, în regulă, o să jucăm 4-3-3. La sfârșitul perioadei mele la Real Madrid, am reușit să facem trecerea, în timpul unui meci, de la un 4-4-2 defensiv la un 4-3-3 ofensiv.

Deciziile operaționale se referă la alegerile zilnice pe care trebuie să le fac. Pentru mine, cele mai importante sunt cele care au legătură cu jucătorii, pentru că doar cu ajutorul lor poți construi sistemul. Dacă trebuie să îi explic unui jucător de ce am decis să nu îl includ în echipa

de start, atunci am nevoie de atenție ca să abordez problema. Dacă decid să reduc numărul exercițiilor din timpul antrenamentelor după o serie de meciuri de probă, atunci trebuie să procedez din nou cu precauție.

În procesul decizional, mai ales în ceea ce privește alegerile de zi cu zi, vine o vreme când trebuie să știi când poți să fii un pic mai flexibil și când este cazul să fii strict. Trebuie să decizi în ce măsură poți fi flexibil. Dacă am luat decizia să planific antrenamentul la prânz și jucătorii vin la mine și-mi spun: „Nu mai bine ne antrenăm la ora 11? Ne convine mai mult așa, pentru că avem timp să mergem acasă și să luăm prânzul cu familia“, cu ce mă afectează pe mine să-mi schimb opțiunea? Cu toate acestea, odată ce ne-am pus de acord asupra unei ore, atunci trebuie să fiu strict. Este mai ușor când jucătorii iau deciziile, fac regulile și apoi tot ei le respectă. Aceasta este și părerea fostului antrenor englez de rugby Clive Woodward. Obține de la început acordul jucătorilor în privința regulilor și treaba lui este apoi să se asigure că le respectă. Negocierile și flexibilitatea sunt acceptabile în luarea unei decizii, dar odată luată o decizie, strictețea devine imperios necesară.

Una dintre trăsăturile mele de caracter pe care am încercat mereu să o educ și să o îmbunătățesc odată cu trecerea timpului este tendința de a fi prea lent. Uneori îmi ia prea mult să iau o decizie. Îmi place să mă gândesc cu calm la o situație, să iau în calcul toate aspectele, dar recunosc că exagerez cu gânditul. Sunt momente când ar trebui să fiu mai puțin cerebral și să mă bazez mai degrabă pe instinct. Și totuși, uneori merită să ai răbdare. Ideea este să reușești să obții echilibrul corect.

La începutul carierei mele de manager, urma să avem un meci important și eram de-a dreptul disperat, căci trebuia să decid pe care dintre cei doi mijlocași atacanți să-l aleg. Nu am dormit toată noaptea gândindu-mă în fel și chip cum e mai bine să procedez, m-am foit pe toate părțile și tot nu am reușit să iau o hotărâre. A doua zi de dimineață, prima persoană cu care m-am întâlnit la club a fost doctorul echipei, care mi-a spus că unul dintre cei doi mijlocași atacanți era bolnav și nu putea să joace. Nu a mai trebuit să iau nicio decizie – nu mai depindea de mine. Sigur că, în timp, experiențele repetate m-au ajutat să fiu mai bun când venea vorba de luat decizii și, în ciuda nopții nedormite, am învățat o lecție importantă în ziua aceea: încerc să nu anunț prea devreme cine joacă și cine rămâne pe banca de rezerve, pentru că dacă îi spui unui jucător că intră pe teren și altuia că rămâne pe margine, apoi intervine ceva și primul jucător nu mai poate juca, ești nevoit să apelezi la cel de-al doilea. Și poate că acesta nu s-a pregătit suficient, pentru că a crezut că nu joacă. Există în toate un echilibru.

Pare ușor să ții socoteala deciziilor bune și deciziilor greșite pe care le iei, dar nu cred că lucrurile stau tocmai așa. În cazul în care consecințele deciziei mele nu sunt pe măsura așteptărilor, înseamnă că am luat o decizie greșită? Nu. Înseamnă că s-a dovedit a fi greșită. De fiecare dată când iau o decizie, sunt absolut convins că este corectă, altfel de ce aș mai lua-o? Nu-mi regret alegerile pentru că, pe baza informațiilor de care dispun, procedez așa cum cred că este mai bine. Și nici nu pot da timpul înapoi să mai schimb ceva. Sigur că este important să-ți reevaluezi acțiunile și să analizezi

situațiile care nu au decurs cum te așteptai, dar asta nu înseamnă că trebuie să insiști prea mult asupra lor. Asta te poate distruge.

În perioada în care ne pregăteam să jucăm în finala Ligii Campionilor din 2007, împotriva celor de la Liverpool, a trebuit să decid între Alberto Gilardino și Filippo Inzaghi pentru poziția de atacant. Jucătorii și clubul și-au exprimat foarte clar opțiunea pentru Gilardino, dar în zece meciuri de Liga Campionilor nu înscriesese decât două goluri. Inzaghi, în schimb, deținea un palmares impresionant în Campionatul European. Înscriesese multe goluri în Liga Campionilor. Așadar, am luat decizia să-l las pe Inzaghi în echipa de start și a înscris două goluri în finală.

Din punctul meu de vedere, am luat decizia corectă, și chiar dacă nu ar fi înscris, era decizia mea și doar asta conta. Eu sunt cel care trebuie să trăiască cu acea decizie, așa că vreau să-mi aparțină. Dacă ar fi fost să am regrete, le-aș fi avut doar dacă nu îmi aparținea decizia. La urma urmelor, sunt plătit să găsesc astfel de soluții și să fiu concediat dacă se dovedesc a fi greșite. Dacă ar fi să mă întreb cum am ajuns să iau decizia aceea, chiar și după ce am judecat la rece toate opțiunile, aș spune că în final mi-am urmat instinctul, în ciuda părerii generale. Uneori iei o hotărâre și nu poți oferi o motivație logică. Este doar o intuiție. Și nu este întotdeauna ușor să le explici asta și jucătorilor.

Dacă ar fi să aleg între Ronaldo și un jucător care abia a terminat academia să joace pe laterala stângă pentru Real Madrid, decizia ar fi una ușoară și la fel de ușor mi-ar fi și să-i explic jucătorului tânăr de ce nu intră el pe teren. În schimb, dacă ar fi să aleg între James Rodríguez

și Ángel Di María, nu ar mai fi la fel de simplu. Nu pot să spun că unul este mai bun decât celălalt, și chiar dacă aș gândi-o, n-aș putea să le-o spun lor. Mai mult ca sigur, alegerea se va baza pe instinct. Dacă e vorba despre ceva ce simt strict în ziua respectivă, atunci trebuie să fac tot posibilul să le explic că este numai pentru binele echipei. Jucătorul exclus nu va fi bucuros, cum e și normal, dar va trebui să accepte. Jucătorii nu se bucură niciodată când nu intră pe teren.

Atunci când vine vorba de luarea unei decizii, mă consider o persoană pragmatică. Trebuie să accept că sunt nevoit să țin cont și să înglobez toate strategiile, politica și chiar capriciile proprietarilor. Sper că am reușit s-o fac, astfel încât să rămân fidel și propriilor idealuri. Gestionarea ideilor conflictuale, a vanității jucătorilor valoroși și a proprietarilor este una dintre atribuțiile fundamentale ale unui lider tăcut. Aceasta este noțiunea mea călăuzitoare, să nu mă axez decât pe acele lucruri pe care le pot influența. Lucrurile ce nu pot fi controlate trebuie regândite.

Așa cum este firesc, am ideile mele legate de deciziile strategice, tactice și operaționale la nivel de echipă și trebuie să recunosc că rareori mă implic în deciziile strategice care țin de organizație. Toate deciziile de echipă sunt, din punctul meu de vedere, strâns corelate cu menținerea unei relații bune cu jucătorii, un factor esențial al leadershipului tăcut.

Dificultăți și accese de mânie

Furia este reacția naturală atunci când lucrurile nu ies cum vrem noi sau când jucătorii nu se comportă sau nu joacă așa cum ne-am dori. Un

lider trebuie să fie atent la accesele de mânie. Dacă unii se pot folosi de ele să-și îndeplinească scopurile, alții ar putea să-și piardă controlul și atitudinea profesionistă, lucru care nu duce la nimic bun. Eu nu sunt genul de persoană care să se enerveze ușor. Am constatat că, în cazul în care rămân calm, înțeleg și analizez mai ușor o situație. Furia este o reacție instinctivă, dar trebuie să încerci s-o controlezi în mod inteligent, căci doar așa poate fi folosită eficient. Mie îmi place s-o folosesc ca pe un mijloc de motivare. Chiar dacă nu-mi stă în fire, mă mai enervez și eu uneori. Jucătorii spun că încep să vorbesc în italiană când îmi ies din minți.

Singurul lucru care mă enervează peste măsură este atitudinea nepotrivită a echipei. Nu rezultatul sportiv – atitudinea. Îmi amintesc un meci în care conduceam cu 2-0 la pauză. Era un scor bun, dar eu mă supărasem, pentru că nu conta că eram pe cale să câștigăm. Atitudinea nu fusese acceptabilă – neprofesionistă. Dacă am fi continuat în aceeași manieră, am fi ajuns să pierdem în final, așa că m-am înfuriat pe jucători și le-am spus ce părere am, după care ei s-au întors pe teren și au jucat bine. Am înscris imediat și lucrurile au mers apoi de la sine.

Atitudinea este totul, chiar și atunci când echipa ta este în avantaj. Nu poți controla întotdeauna rezultatele, dar îți poți controla atitudinea și tocmai asta mă înfurie. Sunt zile în care poți să te simți prost și să câștigi sau să te simți bine și să pierzi, dar în mod clar vei câștiga mai multe meciuri cu atitudinea potrivită.

Nu îmi stă în obicei să mă înfurii când jucătorii greșesc. Poate ratează penalty-uri sau fac greșeli tehnice și sigur că sunt dezamăgit, dar se mai întâmplă. Dacă ai atitudinea corectă, atunci bine,

uită și treci mai departe. În schimb, jucătorii care sunt lipsiți de respect sau se comportă neprofesionist – acestea sunt semne ale unei atitudini greșite care mă scoate din minți. Refuz să o accept și nici jucătorii nu ar trebui să îngăduie genul acesta de atitudine din partea colegilor de echipă. Jucătorii își amintesc ocaziile în care m-am înfuriat pentru că sunt rare. Dacă ar fi să am accese de furie în fiecare zi, nu și le-ar aminti și nu ar mai avea efect asupra lor.

Chiar și după noaptea rușinoasă de la Istanbul, când am pierdut meciul cu Liverpool din finala Ligii Campionilor, nu ar fi fost corect să mă supăr, pentru că atitudinea echipei fusese perfectă. Calitatea jocului nostru din ziua aceea a fost cea mai bună din câte mi-au fost date să antrenez într-o finală. Este un exemplu excelent al felului în care poate un manager să controleze aproape toate aspectele jocului – strategia, tactica, motivația, echipa adversă –, doar că singurul amănunt pe care nu îl poți controla este scorul final. Există un soi de randomizare care caracterizează fotbalul, dar și viața, ce nu poate fi eliminată prin nicio analiză de joc. De-a lungul timpului însă poți face tot ce-ți stă în puteri să elimini cât mai mult bruiajele din sistem.

Sigur că am fost extrem de trist să pierdem finala, dar privind în urmă și știind cum aveau să evolueze lucrurile, nu aș face nimic diferit. Toată lumea crede că nu am mai jucat după prima repriză, dar nu este adevărat. Am jucat cum trebuia – chiar și în prelungiri. Liverpool a jucat bine 6 minute din 120 și Milan a jucat bine 114 minute. Când am primit primul gol de la Liverpool, noi jucam atât de bine, încât eram sigur că vom înscori de mai multe ori; după cel de-al doilea gol încasat, m-am gândit să fac o

schimbare să ajut apărarea, dar cel de-al treilea gol a venit până să apucăm să ne dezmeticiim. După acele 6 minute nebune, am dominat jocul din nou și am avut ocazia să înscriem de mai multe ori. Am avut ocazii chiar și în prelungiri și ar fi trebuit să înscriem, dar nu a fost să fie.

Atmosfera din club era constantă – președintele și Galliani nu ne-au pus nicio clipă la îndoială faptele. Clubul m-a protejat și am primit susținerea tuturor celor din conducere. Toată lumea suferea, mai puțin jucătorii, culmea ironiei. Nu pentru că nu le-ar fi păsat, ci pentru că era ultimul meci din sezon și urmau să plece în vacanță și să se lupte fiecare în felul lui cu dezamăgirea. Când ne-am întors pentru sezonul următor, am luat-o de la capăt cu forțe proaspete și, în loc să ne dezarmeze, rezultatul acelei serii a fost ca o motivație în plus pentru noi. Sunt sigur că înfrângerea aceea ne-a ajutat să câștigăm Liga Campionilor în 2007, când ne-am înfruntat din nou cu Liverpool în finală.

Ascultă și învață

Ni se întâmplă adeseori să trecem cu vederea calitatea de a asculta. Să asculți ce au de spus ceilalți oameni – personalul, jucătorii, directorul general și cei din afara jocului –, să le asimilezi părerile, să acționezi în conformitate cu ele sau să fii dispus să stai de vorbă pe marginea lor este, în ceea ce mă privește, o trăsătură esențială a celor ce vor să devină lideri.

Așa cum am menționat mai devreme, eu stau foarte mult de vorbă cu personalul de sprijin, le ascult ideile și țin cont de părerile lor. Ideile pot veni de oriunde, așa că ar trebui să îi asculți pe cei din jur. Este foarte important pentru mine să-

mi ascult jucătorii. În timpul pregătirilor pentru meci, dacă îi faci o sugestie unui jucător, este obligatoriu să asculți ce părere are el despre propunerea ta. Exact așa s-a întâmplat când am venit eu cu ideea să îi propun lui Sergio Ramos să joace mijlocăș.

Toată lumea a spus: „Cum așa? De ce?” Dar echipa avusese de suferit de pe urma unor accidentări și știam că eram vulnerabili. Dacă jucam cu Ramos la mijloc, puteam să protejez fundașii și îmi rămănea un jucător puternic în plus care să apere loviturile libere, împreună cu mijlocașii defensivi Pepe și Raphaël Varane. În plus, Ramos avea ocazia să câștige pasele lungi în aer în fața apărătorilor. Înainte să-mi pun în practică ideea, am stat de vorbă cu Ramos. Nu am mai pomenit nimănui despre asta în afară de Paul Clement – nimeni nu știa de ideea mea. Am discutat cu Ramos și a fost de acord. Nici măcar n-am exersat noua schemă, tocmai ca să nu afle nimeni ce punem la cale – am vrut să rămână secret. Lucrul cel mai important era să îl ascult cu atenție pe Sergio când am stat de vorbă. Dacă el ar fi spus că nu se simte confortabil în poziția respectivă, sau dacă ar fi dat cât de puțin de bănuț că nu îi surâde ideea, atunci sigur n-am fi pus-o în practică.

Același lucru este valabil și pentru echipă. Dacă se întâmpla să-mi vină vreo idee de joc înaintea unor meciuri cu cei de la Barcelona, voiam să știu ce părere au jucătorii înainte să le explic cum funcționează. Dacă îmi împărtășeau ideea, nicio problemă, o puneam în practică, dar dacă ideile noastre nu coincideau, atunci trebuia să văd cum gestionez situația. Fie îmi schimbam sau îmi adaptam ideea, fie o explicam mai clar, având grijă să pun acceptul pe aspectele

pozitive. Până la urmă, avem cu toții același obiectiv. Nu mă deranjează să-mi explic ideile atât cât e nevoie, dar dacă avem idei diferite, atunci trebuie să îi conving că ideea mea este mai bună decât a lor. Sigur că și reciproca este valabilă. Conversația trebuie să fie bidirecțională. În asta constă puterea ascultării.

Îmi place să cred că știu să le ascult doleanțele jucătorilor. Nu îmi bag nasul în viețile lor, mai ales când este vorba despre timpul pe care îl petrec în afara clubului, dar îi ascult când au ceva de spus. Unii jucători vor să stea de vorbă despre problemele personale, alții nu. Pentru mine este în regulă – nu vreau să oblig pe nimeni dacă nu se simte confortabil. Este vorba despre o relație personală care nu poate funcționa decât atât timp cât jucătorul are încredere. La Chelsea, știu că au fost jucători care mi-au făcut confidențe, ca John Terry și Ashley Cole, tocmai pentru că aveau încredere în mine. Se simțeau confortabil să discute chestiuni personale, dar dacă jucătorul nu are încredere, eu nu vreau să-l conving cu forța. În cazul unui jucător ca John Terry, faptul că mi-a mărturisit despre lucrurile care se petreceau în viața lui m-a ajutat să-mi fie mai ușor să gestionez situația. Nu cred că pot să precizez cu exactitate momentele în care am învățat efectiv care este cea mai bună reacție în astfel de situații. Înveți pe parcurs, pe măsură ce capeți experiență. Viața ne învață aceste lucruri pe măsură ce îmbătrânim.

Iată o altă idee la fel de importantă. Niciodată nu este prea târziu să înveți, indiferent cât ai înainta în vârstă sau câtă experiență ai acumula. Jucătorii mei, echipa, familia, cultura, limba – sunt atâtea lucruri în jurul meu de la care pot

învăța, iar un lider bun nu trebuie să se plafoneze niciodată. De fapt, nici nu ne-am permite așa ceva, ținând cont de viteza cu care se schimbă mediul fotbalistic. Mai mult de-atât, este foarte important ca jucătorii să vadă că îmi doresc să învăț. În primul și în primul rând, trebuie să-ți dorești să înveți. Am constatat, de altfel, că multe lucruri pe care le-am învățat erau de la echipa mea. Ce pot face cu jucătorii, cu stilul nostru de joc? Ce aș putea să schimb? Am două variante: fie testez o idee nouă și văd dacă funcționează, fie ascult ce au de spus jucătorii și învăț din răspunsurile lor. Toate teoriile arată bine pe hârtie, dar unele lucruri nu pot fi deprinse prin studiu – se învață *acționând*.

În mod similar, trebuie să învățăm din experiențele noastre. „Învățare experimentală“, cum le place oamenilor s-o numească. Noi eram obișnuiți să jucăm 4-3-3 în primul an la Madrid, dar când am jucat împotriva celor de la Bayern München, mi-am dat seama de la prima confruntare, uitându-mă pur și simplu la jucători, că nu acesta era sistemul care ne va aduce victoria împotriva lor. Trebuia să facem o schimbare. Așa că data următoare am jucat diferit. Mi se întâmplă adesea să încerc lucruri noi la antrenamente și, absolut întâmplător, să descopăr acea schemă nouă care să aducă succesul.

Sigur că nu poți fi tocmai radical în timpul unui sezon – trebuie să te rezumi la câteva ajustări minore. În presezon e altceva, acela este momentul în care să încerci lucruri noi. Mai presus de orice, când ajungi la o echipă nouă și faci cunoștință cu jucătorii, chiar dacă nu le cunoști trăsăturile specifice, îi asculți, înveți, încerci lucruri noi și până la urmă găsești o

soluție. Mereu am fost de părere că 4-4-2 este cel mai ușor sistem pe care îl pot deprinde jucătorii. Este, prin urmare, un bun punct de plecare cu o echipă nouă – dar din acel punct mai departe, cine știe ce se poate întâmpla?

Pregătirea

În așteptarea noii provocări de la Bayern München din sezonul 2016–2017, profit de ocazie să vă vorbesc despre genul de pregătire pe care o fac atunci când sunt angajat la un club nou. Primul și cel mai important lucru pe care îl fac când ajung este să mă familiarizez cu trăsăturile individuale ale jucătorilor și ale personalului și să mă consult cu cât mai mulți oameni în legătură cu personalitățile lor. Pot să mă întâlnesc cu managerul în funcție? Pot să stau de vorbă cu seniorii noului club? Pot să stau de vorbă cu jucătorii pe care îi cunosc deja? Orice informație pe care o pot obține până la prima întâlnire cu jucătorii și personalul nu poate decât să-mi fie de folos. Odată ce-mi fac o idee generală despre sistemul de joc și antrenamente, pot să mă concentrez pe proiectarea diferitelor structuri și metode care să valorifice aceste trăsături.

Cultura este, desigur, un aspect important. În acest stadiu, afirmația mea se bazează pe impresii din afară, fondate pe discuțiile mele cu cei din conducere, dar Bayern mi-a lăsat impresia unui club de un profesionalism absolut. Este bine organizat și condus de foști jucători și oameni pasionați, care înțeleg jocul. Bayern deține o bogăție de cunoștințe în domeniu, neegalate cred de niciun alt club din lume. Mă refer la oameni care au obținut rezultate fantastice la fiecare

nivel al fotbalului, ca jucători, antrenori, administratori și manageri.

Unii dintre ei vor fi superiorii mei în noua colaborare și o parte din acomodarea la noul loc de muncă presupune să înțelegi cum funcționează sistemul ierarhic în organizație și să îi cunoști pe cei cu care vei lucra. Mulțumită experienței mele cu Berlusconi, Abramovich și Pérez, mi-am făcut deja ucenicia, așa că nu sunt foarte multe lucruri care mă pot lua prin surprindere la un club. La Bayern lucrează numai oameni cu experiență în fotbal și, atât timp cât m-au ales pe mine, înseamnă că îmi cunosc stilul de lucru.

Pentru mine, momentul pe care îl aștept cu cel mai mare entuziasm este să cunosc jucătorii, iar Bayern nu face excepție. Ce părere vor avea despre stilul meu după ce au lucrat cu manageri atât de buni înaintea mea? Vor fi receptivi la ideile mele sau le vor pune la îndoială? Crearea de relații individuale și de grup este un aspect esențial al meseriei mele și, din fericire pentru mine, este partea de care mă bucur cel mai mult.

Unul dintre lucrurile importante de care mă ocup este să verific personalul auxiliar pentru a vedea dacă infrastructura existentă este completă sau dacă este nevoie să acopăr funcții cu oameni din propria echipă. Așa cum am menționat deja, la Chelsea am învățat cât de important este să lucrezi cu personalul deja existent și să clădești relații bazate pe loialitate. La Bayern voi lucra cu personalul clubului și poate voi mai aduce și câțiva oameni de-ai mei. Sigur că integrarea lor poate întâmpina dificultăți, dar sunt profesioniști și nu cred că vor fi mari probleme.

Când merg la un club nou, analizez identitatea echipei pe teren, stilul de joc și stabilesc dacă este compatibil cu al meu sau trebuie să mă adaptez ca să mă integrez. La unele cluburi la care am fost, am primit sarcina să schimb stilul, să-l aduc mai aproape de tradițiile locale. La ora actuală, identitatea lui Bayern se aliniază îndeaproape cu stilul lui Guardiola – controlarea meciului prin posesie. Eu nu sunt neapărat obsedat de acest lucru, dar trebuie să fiu atent să nu destabilizez o structură și un stil câștigătoare. Este doar o altă provocare pe care abia aștept să o abordez. Am fost succesorul lui Mourinho la Madrid și stilurile noastre nu se potriveau deloc, dar cred că am reușit să rezolv situația. Sunt sigur că pot face același lucru și la Bayern.

RESPONSABILITATEA: METODA TĂCUTĂ

- Nu este suficient ca un membru al organizației tale să fie *implicat*; el trebuie să se *alinieze* și cu obiectivele tale mai ample. Niciuna dintre atitudini nu este suficientă luată separat.
- Răbdarea nu este întotdeauna o virtute; nu aștepta prea mult înainte să iei o decizie dificilă.
- Încurajează dezvoltarea unui mediu propice învățării; transformă-l într-un proces bidirecțional, ascultă și învață.
- Puterea blândă este cea mai eficientă. Dictaturile nu durează.
- Încearcă să nu te enervezi prea des; cu cât se întâmplă mai rar, cu atât mai bine merg lucrurile. Alege-ți momentele pentru maximum de efect și apoi întoarce-te imediat la atitudinea calmă.
- Nu lăsa piedicile să te oprească din drum; regândește situația și ia-o de la capăt. Privește dificultățile și flexibilitatea la adaptare ca pe un avantaj competitiv.
- Înfurie-te doar pentru lucrurile care contează cu adevărat: lipsa de etică a muncii, atitudinea neprofesionistă, încălcarea valorilor culturale și de grup.
- Nu face abuz de putere cu marile talente și cu talentele generației tinere. Toți jucătorii de top vor să li se spună care este direcția pe care s-o urmeze, dar își doresc să participe activ la manevrarea

vehiculului care conduce pe toată lumea
în direcția respectivă.

MĂRTURIILE SECUNZILOR

Paul Clement despre Carlo

Oamenii mă întreabă uneori care sunt lucrurile pe care Carlo nu le îngăduie sub nicio formă și mi-e greu să dau un răspuns: are o relație atât de solidă cu cei din jur, încât ai senzația că este dispus să negocieze aproape orice aspect. Are o legătură fantastică cu jucătorii, bazată pe un respect deplin. Se consideră egalul lor și așteaptă feedback de la ei, încercând mereu să-i ajute și să-i ghideze. Cu toate acestea, unul dintre lucrurile cu care nu este deloc îngăduitor este ceea ce el numește o „atitudine proastă” – să nu te porți ca un profesionist.

Mereu i-a plăcut ca lucrurile pe care le făceam să respecte un standard înalt, de la felul în care călătoream la felul în care jucam, ne antrenam și ne comportam. Totul trebuia făcut corect și toată lumea trebuia să se comporte corespunzător. Oricât ar părea de curios, nu-și făcea la fel de multe griji ca mine în privința comportamentului pe care îl afixau jucătorii în afara clubului; era destul de tolerant în această privință și își motiva atitudinea spunând că existau situații pe care nu avea cum să le controleze.

Un alt lucru care îl enerva era atitudinea nerespectuoasă a jucătorilor față de stafful tehnic. Eram odată înainte de un meci în

deplasare și Carlo voia să facă o sesiune de pregătire tactică. Anunțase deja echipa de start și aranjase un meci de pregătire cu primii 11 împotriva restului echipei – rezervele și cei care nu fuseseră selecționați. Carlo coordona meciul, eu eram la mijlocul terenului cu mingile, ca să mă asigur că jocul are continuitate, iar Ray Wilkins acoperea laterala cea mai îndepărtată a terenului.

José Bosingwa juca fundaș dreapta pentru echipa „secundă”. Ashley Cole și, parcă, Florent Malouda erau fundași stânga în echipa de start și l-au driblat pe Bosingwa de parcă nici măcar nu era acolo. Era evident că refuză să facă ce trebuie, în semn de nemulțumire pentru că nu urma să joace a doua zi. Pur și simplu refuza să se implice. I-am amintit că este important să se comporte profesionist și i-am spus: „Avem un meci mâine și toată lumea se pregătește așa cum trebuie, indiferent dacă intră sau nu pe teren”, iar el a reacționat destul de violent și de jignitor. Am continuat să îi spun ce-aveam de spus și până la urmă a fost nevoie de intervenția celor din jur să ne despartă, inclusiv de Didier Drogba și de Carlo. Nu ca să împiedice o confruntare fizică, vreau să spun, dar în mod cert una verbală.

Carlo a calmat spiritele și antrenamentul s-a reluat, fără ca Bosingwa să-și schimbe prea mult atitudinea. Clocoteam de furie. Cum era posibil ca un jucător să reacționeze așa când era vinovat că nu-și făcuse treaba corect? Când am ajuns seara la hotelul la care era cazată echipă, Carlo a vorbit despre incident de față cu toată lumea, numindu-l inacceptabil. A spus că nu va permite să se mai întâmple vreodată așa ceva și

s-a asigurat că înțelege și Bosingwa acest lucru. Toată lumea și-a învățat lecția.

Carlo putea să fie dur când considera că cineva nu se comportase corespunzător. În cei șase ani petrecuți alături de el, a avut mereu lucrurile sub control, gestionând situații și oferind soluții. Era magistral când venea vorba de stăpânirea emoțiilor, deși a fost un meci, pe când eram la Paris Saint-Germain, când și-a ieșit din minți într-un fel în care nu-l mai văzusem niciodată. Jucam cu Evian în deplasare și calitatea jocului era execrabilă. După meci, când ne-am dus la vestiare, Carlo a trântit atât de tare ușa de perete, încât mi-am făcut griji pentru mâna lui, nu pentru ușă. Am intrat după el și am închis ușa în urma noastră. Era o cutie pe jos în mijlocul camerei, iar Carlo i-a dat un șut și cutia l-a lovit pe Ibra în cap. Am zis în sinea mea: „Vai, nu se poate“, dar nu am ce să-i reproșez lui Zlatan, a încasat lovitura cu cea mai impenetrabilă figură întipărită pe chip. Carlo a început apoi să țipe la jucători foarte dur și pătimaș. Aceea a fost singura dată în șase ani când l-am văzut reacționând astfel.

Îl observasem de câteva ori pornindu-se să vocifereze în italiană, și atunci era evident că se supărase. Când se întâmpla asta, nimeni nu spunea nimic și lăsau toți capul în jos, pentru că nu înțelegea nimeni ce spune. La Paris erau câțiva jucători care vorbeau italiana, așa că poate doar ei să fi priceput câte ceva. Cred că îi venea mai ușor să transmită ce simțea în italiană, căci este foarte greu să faci asta într-o altă limbă decât cea maternă. Nu prea mi-l amintesc în astfel de ipostaze la Chelsea, în schimb la Paris, da.

Carlo era excelent la pauză. Atmosfera de la vestiare devine foarte tensionată atunci, mai ales dacă meciul este strâns sau dacă suntem conduși. Se folosea de intervalul acela ca să ajute jucătorii. Au existat câteva dăți în care a fost atât de nervos, încât a simțit nevoia să se descarce pe loc. Dar de cele mai multe ori, se retrăgea în altă parte să se calmeze. Jucătorii profitau de răgazul oferit să se relaxeze un pic, să se refacă și să stea de vorbă. Carlo asculta ce aveam de spus eu și ceilalți asistenți, procesa informațiile și poate aveam un schimb de replici.

Apoi se întorcea în vestiarul principal, pune cap la cap toate datele și decidea strategia. „În regulă, ei fac asta, noi trebuie să facem asta”, conchidea el și apoi desena schema pe tablă ca să fie clar pentru toată lumea. Nimic complicat, două, trei detalii, atâta tot. Nu erau prea multă vorbărie, nici clișee ca: „Hai, băieți, să tăbărâm pe ei!” Totul se reducea la strategie. Modifica poziția jucătorilor, ne arăta cum să folosim în avantajul nostru elemente din jocul adversarilor sau poate ne spunea unde am jucat bine și ne încuraja să continuăm în același stil.

Pentru Carlo, vestiarul era ca o combinație de sanctuar pentru jucători și locul în care își derula activitatea. Pleca de-acolo când era nevoie și își spunea în sinea lui: „Eu mi-am făcut treaba – antrenamentul, analiza video, discuțiile cu echipa, strategia –, acum e momentul să mă retrag.” Când se schimbau jucătorii pentru încălzire, se retrăgea și stătea singur, eventual se juca solitaire pe telefon. Acum că am avut și eu ocazia să fiu manager, știu că proceda astfel ca să se deconecteze. Ne lăsa pe mine și pe ceilalți asistenți în vestiare să purtăm discuții individuale cu jucătorii despre lucrurile pe care le

discutaserăm mai devreme. Îmi spunea: „Paul, stai de vorbă cu ei și asigură-te că înțeleg ce au de făcut astăzi.”

După ce stabileam componența echipei, ne adunam din nou ca să discutăm despre componența echipei adverse. Analizam jucătorii, formația pe care bănuiam că aveau să o folosească și încercam să ne dăm seama cine va marca la loviturile libere. Eu mă duceam apoi în vestiar și scriam pe tablă informațiile noi, iar el se întorcea la ce făcuse până atunci, așteptând să treacă timpul până la ultimele minute înainte de meci. După ce reveneau jucătorii de la încălzire, venea și el din nou la vestiare. Le mai spunea o dată ce au de făcut, apoi aveam o îmbrățișare de grup și ieșeam pe teren. Cred că obținuse un echilibru perfect, să se retragă și să se detașeze pentru el și pentru echipă, ca apoi să revină exact la momentul potrivit.

Carlo făcea tot posibilul să țină jucătorii departe de „gălăgia prezidențială”. Prefera în schimb să se folosească de personal ca de o placă de rezonanță – mă informa pe mine despre tot ce se petrecea mai sus de noi. Așa se explică de ce este atât de important pentru el să poată avea încredere în cei din jur. Dacă depinde de el, va fi loial până la capăt.

Nu permitea acelui zgomot de fundal să se apropie de jucătorii lui. Chiar și când cei din conducere își exprimau dorința de a sta de vorbă cu jucătorii, lucru care se întâmpla de obicei când nu erau mulțumiți de ceva, rămânea și el la discuții și apoi îi aduna pe toți jucătorii, spunându-le: „E vorba despre noi aici. Și ce trebuie noi să facem este să rămânem uniți.”

Cel mai mare atu al lui Carlo este capacitatea lui de a face față presiunilor. La meciurile-gazdă

din Derby County se adună 33 000 de fani și nu ai cum să nu simți tensiunea ca echipă situată pe poziția întâi – nu doar din partea fanilor, ci și din media, din partea proprietarilor, la care se adaugă presiunea la care te supui singur. Simți în permanență presiunea de a câștiga.

Gândește-te că pentru Carlo toată presiunea se resimțea la cel mai înalt nivel – era vorba despre cele mai mari cluburi din lume, acolo unde lumina reflectoarelor, intensitatea și așteptările sunt la alt nivel. Iscusința lui de a se descurca cu brio în orice situație este uluitoare. Când ești secund și îl ajuți pe manager, nu percepi la fel lucrurile, pentru că el este cel care ia deciziile importante, el va fi tras la răspundere. Ca secund, nu poți decât să-l ajuți cât poți tu mai bine și să îți manifesti empatia față de poziția lui.

Odată cu trecerea anilor, relația mea cu Carlo a devenit mai apropiată, iar el mi se confesa mai mult și avea tot mai multă încredere în mine. A fost unul dintre motivele pentru care îmi plăcea atât de mult să lucrez cu el. Te făcea să te simți implicat și asta este un aspect important legat de natura umană, nu crezi? Îți dorești să simți că faptele și gesturile tale sunt apreciate. Așa mă făcea să mă simt Carlo.

La fel proceda cu toți asistenții, pentru el era ceva natural să îi facă pe toți să se simtă implicați. Ne întreba: „Ce părere aveți despre antrenamentul de azi? Aveți vreo idee?” Sau: „Ce oameni ați alege pentru meciul din weekend?” Îmi spunea ce părere are despre un lucru și mă întreba dacă sunt de acord cu el sau dacă aș alege altă metodă. Genul acesta de conversație avea loc în fiecare zi, așa că toată lumea se simțea implicată în întregul proces. Nu aveai

niciodată senzația că ești obligat să îi accepți ideile.

Povestea mea preferată legată de această latură a lui Carlo s-a petrecut înainte de finala din Cupa Angliei pe care am jucat-o împotriva celor de la Portsmouth. L-a lăsat exclusiv pe jucători să decidă strategia de joc. Eu o notam pe tablă pe măsură ce ei o expuneau și – Bam! Aceea a fost ședința strategică, am ieșit pe teren și am câștigat Cupa Angliei.

Carlo are multe calități, iar răbdarea și calmul nu numai că se numără printre ele, dar ocupă și locurile fruntașe. Răbdarea lui poate fi socotită și un punct forte, dar și, după părerea unora, un punct slab. Chiar dacă i-a prins bine în multe situații, au fost câteva ocazii când mi s-a părut că a fost un pic cam *prea* răbdător.

Cu toate acestea, am fost mereu impresionat de capacitatea lui de a păstra o perspectivă echilibrată asupra tuturor lucrurilor, indiferent cât de urâtă era situația, și de a-și păstra demnitatea și integritatea. În timpul celui de-al doilea an petrecut de Carlo la Chelsea, echipa făcea eforturi disperate. Nu părea că aveam să câștigăm ceva decât dacă reușeam să trecem de Manchester United în sferturile de finală ale Ligii Campionilor. Am pierdut primul meci, așa că miza următorului meci, în deplasare la Old Trafford, era uriașă; l-am pierdut și pe acela și am fost eliminați din competiție. Când ne-am întors la vestiare la sfârșitul meciului, l-am găsit pe domnul Abramovich singur, așteptându-ne.

Toată lumea s-a așezat și în încăpere s-a lăsat tăcerea. Mulți dintre jucători au început să se uite în pământ, sperând să găsească răspunsuri care nu se aflau acolo sau se uitau unii la ceilalți, întrebându-se care aveau să fie repercusiunile. Ni

s-au alăturat și alte persoane din conducere, inclusiv Ron Gourlay, directorul executiv, dar liniștea părea să dureze o eternitate. Oamenii au început să se simtă inconfortabil, să privească în jur și să se întrebe: „Are de gând cineva să spună ceva? Ne va vorbi proprietarul? Directorul executiv? Sau așteaptă mai întâi să vadă ce are de spus managerul?”

În final, Abramovich i-a făcut semn lui Ron Gourlay că e cazul să ia cineva cuvântul. Directorul executiv a părut oarecum stânjenit și atunci Carlo a făcut lucrul onorabil, asumându-și responsabilitatea. Nu-mi amintesc exact ce a spus, pentru că atmosfera era încărcată de tensiune și spiritele erau încinse; poate că cel mai bine ar fi fost să se schimbe și să plece. Dar Carlo nu putea să facă așa ceva. Era obligat să spună ceva și îi era foarte greu. Situația părea să se prelungească la nesfârșit – ni se părea că eram de-o veșnicie acolo. A fost un moment memorabil de tipul „din rațiuni greșite”.

Poate că aș fi rămas la stadiul de antrenat juniorii dacă nu ar fi fost Carlo. Inspirația și motivația lui mi-au oferit șansa să lucrez la cel mai înalt nivel, lucru pe care vrem să-l facem cu toții, indiferent de domeniul nostru de activitate. După perioada inițială de „împrumut” cu lotul principal de jucători, i-am spus că poate venise vremea să mă întorc la academie, pentru că nu eram sigur că sunt pregătit pentru echipa principală. Nici nu a vrut să audă. „Bineînțeles că ești pregătit”, mi-a spus. „Tu rămâi cu mine.” Sprijinul lui mi-a permis să fac un pas înainte. Influența lui ca antrenor și ca om este unică și incomensurabilă. Am păstrat legătura și discutăm frecvent, la telefon sau prin mesaje.

Când a ajuns la Chelsea, Carlo era un idol în Europa și în lumea fotbalului, lucru care la început era intimidant. Dar imediat ce începi să-l cunoști, îți dai seama că este un tip minunat, modest. Nu încap nicio îndoială, Carlo este o persoană specială. Judecă fiecare om după merit. După el, niciun om nu este mai bun sau mai rău decât altul; fiecare are valoarea sa. Îi pasă de oameni – jucători și membri ai staffului deopotrivă.

7. Produsul

Fiecare afacere are ca scop livrarea produsului către consumator. În fotbal, produsul specific este pe teren. Lucrurile care se desfășoară pe teren influențează cele trei surse principale de venit ale afacerii: ziua meciului (vânzarea de bilete), sfera comercială (vânzări și sponsorizări) și transmisiile live (principala componentă a sursei de venit în cazul majorității cluburilor de elită din Europa). Așadar, în ultimă instanță, și oricât ar fi de importante toate celelalte lucruri cu care contribui la bunul mers al afacerii, voi fi judecat după calitatea jocului și după succesul pe care îl obțin. Succesul la marile cluburi înseamnă, desigur, să câștigi trofee; la cluburile mai mici ar putea să însemne să eviți retrogradarea sau pur și simplu să rămâi în afacere.

Identitatea

Cheia tuturor lucrurilor care se petrec pe teren este identitatea echipei. Și prin identitate mă refer la stilul de joc, ceea ce se vede în timpul meciului. Ești adeptul unui stil defensiv? Care este părerea ta despre posesia balonului? Ce faci când ai controlul balonului? Aceștia sunt factorii care creează identitatea echipei. Eu nu mă gândesc la propria identitate, ci doar la echipă, și

asta depinde de ce vrea clubul de la mine, de caracteristicile jucătorilor și de istoria și tradiția clubului.

Real Madrid are o identitate foarte clară, cu rădăcini adânci în istoria și tradiția sa. Din 1956 și până în prezent, au câștigat de șase ori Cupa Europei, de cinci ori la rând adoptând un anumit stil de joc, și asta face parte din ADN-ul lor. Acesta este unul dintre motivele pentru care „La Décima” a fost atât de importantă. Le place să joace un fotbal ofensiv. Fanii asta așteaptă să vadă, iar președintele știe ce trebuie să le ofere.

Când ajungi la un club, e bine să faci anumite schimbări ca să remotivezi jucătorii și să îți faci cunoscute ideile, dar nu e bine să modifici fundamental identitatea clubului. Exista o mică diferență între felul în care juca Milan și stilul care se dezvolta la Paris Saint-Germain: posesia mingii, găsirea de spațiu între linii. Eu am preferat în schimb ca, odată ajuns la cluburile respective, să modific felul în care se desfășurau sesiunile de pregătire, având grijă să păstrez identitatea neschimbată. Jucătorii făceau altfel de exerciții decât cele de până atunci și aveam grijă să exersăm din toate câte ceva, ca nu cumva să se plictisească. Când vii cu o propunere nouă, jucătorii sunt mai motivați să asculte și să muncească. Se concentrează mai mult la antrenamente, lucru care mă ajută să-mi fac treaba, mai ales la începutul perioadei pe care o petrec la un club nou.

Păstrarea identității a fost problema cu care s-a confruntat Louis van Gaal când a ajuns la Manchester United, la fel cum fusese și pentru David Moyes înaintea lui. Identitatea lui Manchester United, la fel ca a Realului, este să atace – pentru United, asta înseamnă să atace

tare și ritmic. Desigur, atâta vreme cât câștigă, nimeni nu are nimic de obiectat, dar când lucrurile încep să meargă prost, identitatea devine o problemă. La Madrid, asta este o problemă chiar și când echipa câștigă. Fabio Capello a fost concediat după ce a câștigat La Liga și la fel a pățit și Mourinho.

Și eu m-am confruntat cu aceeași problemă când am ajuns la Madrid. Înaintea mea, jucătorilor li se ceruse să joace într-un stil considerat atipic pentru Madrid, cu mult mai multe faze de contraatac. După părerea mea, nu jucătorii erau problema. Treaba mea era să le permit să joace în stilul madrilen. Sigur că ne-a ajutat faptul că am putut să recrutăm mai mulți jucători care erau compatibili cu identitatea fundamentală a clubului. Asta își dorea și președintele, fapt care a ușurat automat lucrurile.

Am semnat cu Gareth Bale de la Tottenham și cu Isco de la Malaga. Bale era un talent special, pe care și l-ar fi dorit orice echipă. Eu îl voiam pe Isco pentru că nu este doar un jucător talentat, ci și un tip care muncește din greu; cred că ar putea deveni un jucător cu vechime la Madrid. Odată alcătuită echipa, am putut să schimb sistemul în funcție de tipul de jucători pe care îi aveam la dispoziție, ca să reușim astfel să avem mai mult control asupra balonului. Am făcut unele schimbări, printre care și să-l pun pe Di María să joace mijlocas.

La începutul celui de-al doilea sezon, am reușit să-l aducem pe Toni Kroos de la Bayern München, un tip de jucător care se pliază perfect pe identitatea Madridului. Este foarte precis – perfect când vine vorba de construit o fază de joc în spatele terenului. Nu voiam să-l pierd pe Xabi Alonso, căci mi se părea că ar fi făcut

echipă bună cu Kroos. Până atunci, Alonso făcuse echipă cu Luka Modrić. A fost o perioadă proastă pentru echipă după ce Modrić s-a accidentat în timpul sezonului, pentru că, fără Alonso, nu aveam cu cine să-l înlocuim. Mijlocașul german Sami Khedira era și el în pauză după o accidentare urâtă, așa că a trebuit să încerc diferite variante, cum ar fi să îi pun pe Ramos și Kroos să joace împreună, dar nimic nu funcționa la fel de bine. Ramos este un jucător foarte bun, dar nu un mijlocaș înnăscut, ca Modrić sau Alonso.

Când am rămas în sezonul acela fără Karim Benzema din cauza accidentării, a fost ca și cum am pierdut nucleul identității noastre. Eram nevoiți să jucăm 4-4-2 în loc de 4-3-3, cu Ronaldo și Bale în față. Ramos nu era nici el în formă, dar putea să joace – pentru că este Ramos. Benzema este considerat de toată lumea un atacant, dar are și calitățile unui mijlocaș inteligent. Este un jucător complet – un fotbalist fantastic. Era piesa care suda întreaga echipă, așa că atunci când lipsea, identitatea noastră era afectată.

Sunt deseori întrebat de ce l-au angajat cei de la Real Madrid pe Mourinho. Răspunsul este simplu: voiau să învingă Barcelona. La vremea aceea, Mourinho era cel mai bun manager din Europa.

Să uiți de tradiție? Sigur că da – victoria este cea mai bună tradiție dintre toate. Nu este suficient să te aliniezi la identitatea și la cultura clubului dacă nu câștigi. În ultimul meu sezon la club, am jucat un fotbal ofensiv și am înscris peste 150 de goluri. Am respectat tradiția, istoria clubului – dar, în ultimă instanță, a fost un detaliu

irelevant. Până la urmă, dacă nu câștigi trofee, ești concediat.

Identitatea trebuie să fie dictată de antrenor, dar nu poate fi mai presus de voința clubului. Tradiția și brandul clubului sunt extrem de importante. Fiecare manager are un stil de joc preferat și orice club care angajează un manager trebuie să-i accepte abordarea specifică. Când angajezi un om ca Guardiola sau Wenger, te alegi cu o abordare proprie asupra jocului. Obsesia lor este ca stilul respectiv – posesia balonului – să genereze rezultate. Când vine vorba despre Ferguson sau de Mourinho, te alegi cu o abordare diferită. Țelul este victoria și aceasta impune stilul.

Toate cluburile își doresc să aibă o cultură a victoriei. Poate că multe dintre ele sunt mândre de identitatea lor, dar ar fi dispuse s-o sacrifice într-o clipită doar ca să câștige. Desigur, există și excepții, cum este Barça și, oricât ar părea de ciudat, West Ham United din Anglia. Când Sam Allardyce era managerul echipei, i s-a reproșat stilul ales, faimosul joc West Ham, iar el a răspuns că cei de la West Ham aveau o imagine falsă despre propria echipă – că stilul West Ham părea să nu fie învingător. Până la urmă, chiar dacă Allardyce a câștigat calificarea în Premier League și s-a descurcat bine ulterior, chiar dacă a reușit să obțină tot ce i-au cerut proprietarii, tot a fost concediat, pentru că era împotriva culturii precedente. Clubul l-a angajat apoi pe Slaven Bilić să obțină succesul folosind stilul West Ham și, deocamdată, alegerea pare să fi fost una inspirată.

Ori de câte ori Chelsea a mea juca cu Manchesterul lui Sir Alex, era ușor să identifici o identitate bine trasată. Identitatea echipei se

potrivea perfect cu brandul clubului; managerul și proprietarii erau la unison. Încercau mereu să joace la fel – același stil, aceeași atitudine, aceeași intensitate. Sir Alex nu formase doar o echipă, ci construisese o infrastructură, de la cel mai de jos până la cel mai înalt nivel. Era evident că fiecare om își avea locul la club. Îmi amintea de perioada mea la Milan, același sentiment pe care l-ai avea într-o familie și o tradiție. Ideea aceasta de apartenență se regăsea și la Chelsea, la oameni precum John Terry și Frank Lampard. Poate că așa se explică de ce cluburile își numesc deseori în funcții foștii jucători – au convingerea că se vor integra în mod natural în familie.

Acesta a fost fără doar și poate motivul pentru care am fost numit și eu manager la Reggiana și Milan. Sigur, asta nu este automat o garanție a succesului – există cazuri de foști jucători care au eșuat lamentabil –, dar permite o adaptare și o înțelegere rapidă a organizației și a identității. Dacă ne gândim la succesul pe care l-a avut Diego Simeone la Atlético Madrid, acesta se datorează într-o bună măsură relației sale cu fanii și clubul în calitate de jucător. Asta nu înseamnă că nu a trebuit să obțină rezultate, lucru pe care l-a realizat cu brio, ținând cont în același timp de o identitate mai mult decât specifică. Este un bun exemplu despre cum să alegi antrenorul principal care să se potrivească și să păstreze cultura clubului, adaptând-o la identitatea echipei. Dacă Atlético ar fi vrut să schimbe identitatea, poate că Simeone n-ar mai fi fost alegerea potrivită.

După plecarea lui Sir Matt Busby de la Manchester United, au fost mai mulți manageri care și-au încercat șansa la club, dar niciunul nu

s-a bucurat de succesul lui Sir Alex. Abia când a venit Sir Alex, clubul și-a restabilit adevărata identitate, lucru care, împreună cu trofeele câștigate, l-au ajutat să rămână mult timp în funcție. Busby fusese manager 24 de ani și înlocuitorul lui n-a rezistat la club nici măcar un an – la fel ca David Moyes după Sir Alex. Din păcate, în fotbalul actual este puțin probabil să mai avem parte de astfel de manageri de durată, care să obțină rezultate și în același timp să păstreze identitatea și tradiția clubului.

Tactica de joc

Oricât de importantă ar fi identitatea generală a echipei sau stilul de joc, poate cel mai bine este înțeleasă ca strategie. Tactica de joc – cum să joci în anumite meciuri sau în anumite perioade ale sezonului, cum să schimbi sistemele sau personalul în funcție de adversarul cu care te confrunți – e la fel de importantă pentru obținerea succesului.

În orice discuție legată de fotbal, părerea majoritară este că jocul „ofensiv” este bun, iar cel „defensiv” nu. Nu este adevărat. Dacă echipa ta joacă bine defensiv și mai puțin bine ofensiv sau invers, atunci înseamnă că îndemănările tale manageriale lasă de dorit. Trebuie să fii bun și în atac, și în apărare. În fotbalul italian, tradiția și istoria jocului sunt defensive: *catenaccio*, un sistem de joc defensiv, a apărut în Italia, grație unui argentinian, Helanio Herrera.

Jocul ofensiv ține mai mult de calitățile creative ale jucătorilor. În schimb, de apărat poate învăța să se apere orice jucător. Dacă nu o face, înseamnă că managerul nu-i dă voie sau nu vrea el să se apere bine. În fotbalul actual, un joc

defensiv de calitate se bazează în special pe organizare și poziționare – nu prea mai are legătură cu interceptarea. Ține mai degrabă de concentrare. Sigur că pentru asta trebuie să fii într-o formă fizică foarte bună, trebuie să alergi și să depui efort. Jucătorilor nu le place când nu ajunge mingea la ei. Nimănui nu-i place să alerge fără mingă – toți vor posesia.

Acesta este unul dintre cazurile în care se vede importanța sistemelor. Așa cum am spus, la începutul carierei mele, n-aș fi conceput sub nicio formă să renunț la 4-4-2. Am învățat în tot acest timp să fiu mai flexibil, deși încă mai cred că 4-4-2 este cel mai spectaculos sistem defensiv. Ai cea mai bună acoperire a terenului, este mai ușor să faci pressing în față și în adâncime, și ai apărarea atacanților asigurată. La 4-3-3, chiar dacă poți pătrunde în adâncime pentru că ai trei atacanți, riști să rămâi descoperit la mijlocul terenului, în spatele acelor atacanți, și mai ales pe laterale. De asemenea, dacă atacanții nu stăpânesc foarte bine și partea de apărare, vor fi ușor de depășit de către apărători, care vor pătrunde în linia următoare având superioritate numerică. Acest lucru e mai puțin probabil să se întâmple la 4-4-2, acolo unde poți aduce la centru jucătorii de pe laterale să-i susțină pe mijlocași.

Există desigur și un inconvenient la sistemul 4-4-2. Când ești în atac, trebuie să folosești mult mai multe pase laterale să înaintezi și apoi să pătrunzi în zona de marcaj, în vreme ce la 4-3-3 poți să treci mai repede mingea de linii și să ataci central. Probabil că cel mai bun sistem ar fi cel închipuit de Guardiola, cu 11 mijlocași – chiar și portarul. Viziunea lui nu este chiar așa de nebunească, pentru că atât timp cât joci în

adâncime, portarul trebuie să fie rapid și sigur pe picioare, cum e Manuel Neuer la Bayern München sau Hugo Lloris la Tottenham.

Când aud alți antrenori spunând că echipa lor a fost depășită numeric la mijlocul terenului, le zic: „Uite, trebuie să nu mai privim lucrurile așa, pentru că noi avem 11 jucători pe teren și adversarii sunt tot 11 – dacă noi suntem depășiți numeric într-o zonă, înseamnă că și ei sunt în inferioritate numerică în altă zonă. Hai să ne concentrăm pe cum jucăm în zonele respective.”

În armată, se spune că nicio strategie nu rezistă impactului cu inamicul. Lucrul acesta este cum nu se poate mai adevărat în fotbal. Faci planuri toată săptămâna și apoi adversarii aleg alți jucători decât cei la care te-ai fi așteptat sau, imediat ce începe jocul, îți dai seama că folosesc un sistem de joc diferit de cel pe care te-ai pregătit tu să-l combați. Sau mai este cazul meciurilor cu aceeași echipă, în care adversarii joacă mereu la fel, dar jucătorii tăi nu se descurcă deloc bine și ești nevoit să schimbi formația de joc ca să poți ține piept adversarilor.

În perioada în care am fost manager la Real, echipa avea dificultăți cu rivalii locali de la Atlético. Aceștia jucau mereu la fel, dar erau dificil de învins. Când jucam cu ei, trebuia să le contracarăm planurile. Avantajul lor era la mijlocul terenului, acolo unde deveneau foarte agresivi. Când câștigau posesia mingii, o foloseau imediat să atace. Așadar, tactica noastră pentru meciurile cu ei era să nu folosim mijlocul terenului, ci să jucăm pe laterale ca să putem da pase repede. În plus, am învățat fundașii să joace cât mai sus ca să poată face pressing imediat după ce pierdeam posesia

balonului și să nu le oferim adversarilor șansa să contraatace.

Se întâmplă de multe ori să fii nevoit să schimbi formația ca să acoperi lipsa unui jucător accidentat sau să faci loc unora noi. Uneori, de aici vin cele mai bune idei – din constrângeri. La Milan, veneau mereu foarte mulți jucători valoroși și eu mă străduiam să le găsesc locul în echipă și să mă asigur că sunt mulțumiți, dar apoi ne-a lovit o întâmplare providențială. Mai întâi, s-a accidentat Andrei Șevcenko, așa că am decis să îl mut pe Andrea Pirlo în spate, ca -playmaker în spatele celor doi mijlocași ofensivi. Am ajuns astfel să inventăm formația de pom de Crăciun. A apărut ca o necesitate practică, dar s-a potrivit perfect cu filozofia președintelui. Așa cum se spune: „Nevoia este mama învățăturii.”

Soluția acestei formații mi s-a arătat în timpul unui meci împotriva celor de la Deportivo La Coruña din Liga Campionilor. Aceștia aveau doi mijlocași în spatele careului de joc și m-am gândit că, dacă am fi jucat după sistemul nostru obișnuit, și cu jucătorii accidentați lipsă, nu am fi putut să acoperim defensiv poziția acestor jucători. Ar fi fost prea departe să îi putem ataca. Așa că am ales să jucăm cu doi mijlocași ofensivi, care ar fi putut să facă pressing asupra lor când mingea nu era în posesia noastră. S-ar putea spune că ideea s-a născut de fapt nu dintr-o gândire ofensivă, ci dintr-o nevoie defensivă, lucru ce poate fi considerat tipic italian. Primul meu gând a fost: „Cum am putea să ne oprim adversarii?” Am câștigat meciul cu 4-0. Poate că, dacă am fi pierdut cu 4-0, aș fi abandonat complet ideea. În meciul următor din Liga Campionilor, am jucat împotriva celor de la Bayern München și am câștigat din nou, cu 2-1,

în aceeași formație, așa că am început să cred că nevoia a fost mama învățaturii pentru mine.

În fotbal, ca în orice alt domeniu, nu trebuie să rămâi niciodată blocat la același nivel. Să nu crezi niciodată că tactica pe care o folosești astăzi și care ți-a adus succes până acum va continua să fie la fel de eficientă. Adversarii tăi nu vor sta cu mâinile încrucișate și nu te vor lăsa să câștigi la nesfârșit. Să ne amintim de Chelsea în sezonul 2015–2016. Cu un sezon în urmă, câștigaseră titlul de campioni și păreau absolut invulnerabili; și-apoi, peste noapte, abia dacă mai reușeau să câștige un meci. Jucătorii, tactica și sistemul au rămas aceleași, și-atunci ce s-a schimbat? Diferența este că celelalte echipe au depășit momentul și au descoperit cum să joace împotriva sistemului de la Chelsea.

Să nu faci nimic pentru a evolua înseamnă uneori să involuezi. Mie îmi place tenisul și, de câte ori asist la apariția unui nou tip de jucători – Chris Evert, Martina Navratilova, Steffi Graf, Serena Williams, Björn Borg, Andre Agassi, Pete Sampras, Roger Federer, Novak Đoković –, îmi închipui că nimeni nu-i va învinge. Și totuși se întâmplă. Am stat de vorbă cu Billy Beane, managerul echipei de baseball Oakland Athletics și protagonistul celebrului *Moneyball*, și mi-a spus că metodele sale revoluționare l-au propulsat în vârf și i-au asigurat succesul aproximativ un an, apoi toată lumea a început să le copieze și să le îmbunătățească.

Jucătorii-soldați

Dintre toți jucătorii, preferații mei sunt cei cunoscuți în general sub denumirea de soldați, cai de bătaie sau „sacagii”. Genul acesta de

jucători au caracterul pe care îl prețuiesc cel mai mult, pentru că pe vremea când jucam, aveam mai mult sau mai puțin aceeași iscusință, aceleași tehnici pe care le dețin ei.

Soldații sunt jucătorii dedicați cu tot sufletul echipei – de fiecare dată, la fiecare meci și sesiune de antrenament –, așa că nu trebuie să petrec mult timp cu ei. Nu au nevoie de întreținere specială și îți permit să petreci timp cu membrii echipei care chiar au nevoie de atenție prioritară. Sunt motivați de la sine 100% din timp.

Îmi amintesc toți acești jucători așa cum îmi amintesc supervedetele, pentru că fără ei *nu ar exista* supervedete. Poate sună ca un clișeu, dar fotbalul chiar este un sport de echipă. La Reggiana, mijlocașul cel mai sânguincios era Leonardo Calucci, în vreme ce la Parma îl aveam pe Roberto Sensini. La Juventus, erau Antonio Conte și Edgar Davids, un jucător cu multă personalitate. Toți aceștia erau vedete, dar aveau o mentalitate de soldat și uneori era ușor să uiți de talentul și de nevoile lor.

Prima dată când l-am întâlnit pe Davids, i-am spus: „Mă bucur să-ți fiu manager, pentru că ești fantastic. Ești puternic și agresiv – te implic mereu 100%.” El s-a uitat la mine și mi-a răspuns: „Sunt și un jucător de fotbal talentat.” Făcusem greșeala clasică să presupun că jucătorii buni nu muncesc destul. Fanii și proprietarii au tendința să treacă cu vederea meritul acestor jucători, dar nu și cei care îi conduc.

La Chelsea, soldații erau Branislav Ivanović și John Terry, la Paris Saint-Germain îl aveam pe Alex și la Madrid, în ultimul meu an petrecut acolo, soldatul a fost Toni Kroos. La Milan i-am avut pe Gennaro Gattuso și pe Clarence Seedorf.

Oamenii nu-l percep ca pe un soldat, dar este un jucător foarte puternic. Seedorf este un jucător căruia trebuie să îi delegi sarcini. Trebuie să îi spui: „Ocupă-te de chestia asta“, și el o va executa, dar dacă nu îi spui clar ce vrei de la el, o să vrea să le facă pe toate, într-atât de puternică îi este personalitatea. Soluția era să îl plasez acolo unde credeam că își poate valorifica cel mai mult atuurile, tot ce aveam de făcut era să îl conving că este spre binele lui.

Când a ajuns la Milan în 2002, Seedorf s-a certat foarte mult cu coechipierii. Avea o fire atât de puternică, încât se comporta ca și cum era responsabil pentru ceilalți jucători. Până la urmă, au ajuns să-i spună: „Tu nu ești managerul nostru – nu trebuie să ne vorbești așa.“ Adevărul este că Seedorf putea să fie și soldat, și lider, dar Paolo Maldini era liderul din vestiar, așa că am fost nevoiți să creăm un echilibru pentru a valorifica cât mai mult potențialul lui Seedorf. Intențiile lui nu erau rele – are doar foarte mult entuziasm și pasiune pentru stilul de joc. Avea idei interesante, dar încerca să le impună cu forța și celorlalți. Trebuia să găsim calea de mijloc. I-am spus lui Seedorf că trebuie să fie mai politicos și mai răbdător când le explică anumite lucruri celor din jur, iar celorlalți jucători că trebuie să înțeleagă că am deplină încredere în ce face Seedorf. Îi spuneam: „Ideea ta e foarte bună, dar nu așa convingi oamenii. Trebuie să educăm jucătorii într-un ritm mai lent.“

Seedorf este unul dintre acei jucători pe care îmi doresc să îi am mereu în echipa mea. În ultimă instanță, genul acesta de jucător devine referință pentru colegii săi. Liderii sunt aleși de grup, nu de manager sau de președinte și, la urma urmelor, Seedorf era un lider. A învățat să

se pondereze, iar jucătorii își doreau să beneficieze de pe urma personalității și încrederii lui în grup. Caracterul este uneori mai important decât tehnica.

Adversarii

La cel mai înalt nivel al fotbalului mondial, există un grup foarte restrâns de manageri de top, iar eu am avut privilegiul să concurez cu ei în diferite etape ale carierei. Înaintea oricărei confruntări cu echipele conduse de acei manageri, încerc mereu să aflu cum gândesc și ce stil de joc abordează – acest lucru mă ajută să evoluez și personal, nu doar să câștig meciuri.

Sunt deseori chestionat în legătură cu alți manageri, dar nu-i cunosc neapărat, așa că nu pot vorbi decât despre echipele lor și despre stilul de joc abordat. Desigur, multă lume consideră că echipele lor reflectă mentalitatea și personalitatea managerului. Spre exemplu, echipele conduse de Arsène Wenger vor juca mereu ofensiv, dar în procente variabile. Cât de ofensiv jucau „Invincibilii” în 2003–2004, atât de puternici erau și când nu aveau posesia, cu Patrick Vieira la centrul terenului în fața lui Sol Campbell și Kolo Touré, care erau mai în spate. Erau jucători înalți – cu aproape trei centimetri peste media echipei. Cum se spune în box, unu’ mare o să-l bată mereu pe unu’ mai mic. Oare acesta să fie modul în care încearcă mereu Wenger să obțină echilibrul de atac perfect? Aceasta este personalitatea lui? În mod cert, echipele lui par să reflecte acest lucru.

Când joci împotriva unei echipe ca Arsenal, căreia îi place să aibă posesia, trebuie să fii dur. Trebuie să fii mai puternic în provocări, răbdător

și să nu-ți fie foarte frică atunci când mingea este la ei, pentru că acesta s-ar putea să fie până la urmă avantajul tău în contraatac.

José Mourinho are un stil diferit. Nu-i place să facă nicio concesie. Mourinho poate să stea mult timp la 0-0 și să aștepte. Nu își face griji că scorul rămâne 0-0. O să apelez din nou la o analogie din box – echipa lui joacă asemenea unui luptător care dă o lovitură de ripostă. Este pregătit să reziste 11 runde ca să te obosească și să te poată face apoi knockout în repriza a douăsprezecea. Echipetele lui te sleiesc de puteri și apoi, când ești epuizat, încearcă să-ți dea lovitură de grație.

În ceea ce-l privește pe Pep Guardiola, este bine-cunoscut faptul că posesia rămâne esențială pentru el. Echipa lui are mereu mingea și tu știi asta și trebuie s-o iei ca atare. Nu poți concura cu echipele lui Guardiola din punctul de vedere al posesiei, dar asta nu este neapărat ceva rău. Când nu ai posesia, ai mai puține probleme de rezolvat. Când ai mingea, ai mai multe probleme, pentru că procesul de creare este mai complicat decât cel de distrugere. Să distrugi este ușor, totul ține de organizare și disciplină, lucruri pe care le poate învăța oricine. Creativitatea este mai dificil de predat.

Când ne-am pregătit pentru primul meci cu Bayern München din semifinalele Ligii Campionilor, toată lumea de la Real Madrid era îngrijorată pentru tehnica de posesie a celor de la Bayern. O bătuseră pe Barcelona detașat în sezonul precedent, așa că știam de ce erau capabili. În ședințele dinaintea meciului, m-am străduit să-mi conving jucătorii că posesia adversarilor era de fapt cheia victoriei noastre. Le-am spus să nu-și facă griji dacă Bayern avea

mai mult posesia mingii la începutul meciului, pentru că puteam să ne impunem ulterior jocul și controlul fără minge, trebuia doar să rămânem calmi și pe poziții. Era vital să nu ne pierdem poziția. În primele 20 de minute ale meciului, abia dacă am atins mingea, deși am reușit cumva să înscriem. Am încercat să le transmit mesajul că am putea să începem să ne facem oareșice griji dacă nu atingem mingea nici în următoarele 20 de minute. La pauză le-am spus: „OK, ideea nu era să nu vă faceți *niciun fel* de griji.”

Cu echipele conduse de Sir Alex Ferguson, jocul este întotdeauna deschis. Secretul cu Manchester United era să înțelegi că pentru ei nu conta neapărat tactica de joc, ci ritmul acestuia – puterea, viteza și intensitatea. Sigur că Ferguson a perfecționat tactica pe parcursul perioadei petrecute la United și a învățat cum să fie eficient în Liga Campionilor. Dacă jucai împotriva echipei lui, știai că trebuie să încerci să le compromiți strategia.

Diego Simeone seamănă foarte mult cu Mourinho. În Spania, stilul lui de joc este să fie pătimaș, agresiv, să aibă un ritm intens și spirit de echipă.

Toți managerii au un mod particular de a conduce, un stil propriu, dar în ceea ce mă privește, este mai profitabil să fiu flexibil. Trebuie să am loc să mă adaptez – puțină elasticitate. Alții nu consideră acest aspect la fel de important. Unul dintre antrenorii pe care i-am admirat cel mai mult a fost ucraineanul Valeri Lobanovski. Nu avea niciun pic de elasticitate în afara sistemului său. În cadrul sistemului, după cum obișnuia singur să spună, orice era permis; în afara sistemului, nimic. Era de acord să

manifeste flexibilitate când se punea problema să se discute sistemul și ce stil avea să adopte echipa – dar, odată luată decizia, hotărârea lui era definitivă. Dacă planul era să trimită cinci mijlocași în atac pe baza supoziției că mingea avea să fie jucată într-o anumită poziție, atunci era inadmisibil pentru el ca mingea să fie jucată în oricare altă parte.

Am urmărit odată o sesiune de antrenamente condusă de Lobanovski pe vremea când jucam la Roma și mi s-a părut incredibil cu câtă intensitate se pregăteau jucătorii. Se folosea de toată lungimea terenului, jucând cu trei grupuri de câte șapte. Primele două grupuri jucau în atac împotriva apărării, iar când echipa de apărare câștiga balonul, trebuia să paseze și să treacă de mijlocul terenului ca să joace împotriva celorlalți șapte. A jucat așa vreme de 45 de minute, repetând exercițiul la nesfârșit. Am încercat și eu să aplic metoda la Madrid și jucătorii nu au rezistat mai mult de 15 minute. A fost o nebunie.

Echipele Dinamo Kiev conduse de Lobanovski nu au avut mulți jucători valoroși – i-au avut pe Oleg Blohin, Igor Belanov, Andrei Șevcenko și Serghei Rebrov în perioade diferite – dar totul se reducea la echipă. Echipa era mereu pe primul loc. Regula lui Lobanovski era de fier – în cadrul sistemului, orice; în afara sistemului, nimic.

PRODUSUL: METODA TĂCUTĂ

- Fii stăpân pe afacerea ta. Este ceea ce așteaptă de la tine cei pe care îi conduci. Dacă îți sesizează nesiguranța, nu se vor lăsa conduși pe termen lung.
- Nu ignora soldații dintr-o organizație doar pentru că nu e nevoie să le acorzi prea multă atenție.
- Cu toții avem momente mai bune și mai proaste; acordă-le chiar și celor mai discreți dintre jucători aceeași grijă și atenție pe care le-o acorzi jucătorilor vedetă.
- Dacă îți vine o idee strălucită din întâmplare, dă-i curs.
- Stai de vorbă cu cei din organizație ca să fii sigur că ești compatibil cu identitatea pe care vor s-o creeze și s-o păstreze. Fă-ți temeinic temele înainte să semnezi contractul – care este structura de conducere, în subordinea cui vei lucra, cine sunt oamenii care vor trebui să răspundă în fața ta? Răspunsurile la aceste întrebări și la multe altele vor fi responsabile pentru succesul sau eșecul tău.
- Obiectivul tău trebuie să fie întotdeauna victoria; dezvoltarea unei mentalități de învingător în organizație este singura modalitate care garantează succesul în timp.
- Acționează în fiecare zi ca și cum mâine talentul jucătorilor tăi se va evapora brusc. Această „paranoia pozitivă” te va

obliga să le înțelegi dezvoltarea dinamică
și să anticipezi problemele REALE care îi
fac să se abată de la obiectivul final.

- Lasă-ți produsul/jucătorii să-și exprime opinia referitoare la probleme. Include-i, încurajează-i să participe la găsirea de soluții. Dacă situația ajunge într-un punct mort și trebuie aleasă direcția finală, atunci liderul are ultimul cuvânt.
- Ține minte, nu există antrenori sau lideri extraordinari. Măsura valorii lor este dată de talentele pe care le atrag și le conduc, precum și de gradul în care talentele respective le permit în fiecare zi să-și pună în aplicare ideile.

MĂRTURIILE ADVERSARILOR

Sir Alex Ferguson despre Carlo

Prima mea confruntare cu Carlo a avut loc în semifinala Ligii Campionilor din anul 1999, pe vremea când era antrenor la Juventus. Nu știam nimic despre el, dar am profitat de amicitia mea cu Marcello Lippi și l-am întrebat: „Cum e tipul ăsta nou, Ancelotti? Să-l invit să bem ceva împreună?” Iar răspunsul a fost: „Oh, e un tip pe cinste, dar dacă acceptă să beți ceva după meci, ai grijă să fie o băutură de calitate.”

N-am mai apucat să bem în seara aceea. Asta se întâmpla după un meci care s-a terminat la egalitate. După semifinala de la Torino, a fost atâta euforie în vestiarul nostru pentru prima calificare în finală din 1968 încoace, încât am uitat de orice altceva. Nu l-am mai văzut până la sfârșit, dar apoi drumurile noastre s-au tot intersectat în diferite locuri. Am știut mereu că echipele lui erau foarte greu de învins și că aveau un joc expresiv.

Întâmplarea despre care vreau neapărat să vorbesc – pentru că mi s-a părut că s-a comportat cu o demnitate incredibilă – s-a petrecut pe vremea când era la Chelsea și a venit să stea de vorbă cu mine în vestiarul de la Old Trafford după meci. Când s-a așezat, am știut că ceva nu era în regulă. M-am gândit că poate s-a

întâmplat ceva tragic în familia lui, dar era vorba despre Abramovich. Carlo se dusesse în vestiar după meci și Abramovich îl aștepta acolo pentru că pierduseră. I-a spus clar lui Carlo care aveau să fie consecințele. Carlo era foarte supărat, așa că i-am zis: „Nu-ți mai bate capul. Nu poate să te dea afară la mijlocul sezonului.”

Privind în urmă, cred că avea dreptate să-și facă griji. Abramovich luase deja o decizie. Carlo îl schimbase pe Fernando Torres cu Didier Drogba și acesta înscriesese imediat un gol. Până la urmă, victoria ne-a aparținut cu 2–1, și 3–1 la golaveraj. Abramovich îl cumpărase pe Torres cu 50 de milioane de lire. Îți mai aduci aminte? Ce risipă de bani – o risipă totală de bani. Dar pentru că el plătise toți banii aceia, echipa pierduse și Carlo îl înlocuise pe Torres, cred că Abramovich îi decisese deja soarta lui Carlo.

După părerea mea, Carlo a știut că sfârșitul era aproape, dar s-a liniștit și a reușit să-și stăpânească pornirile. Am băut un pahar de vin și s-a calmat complet, deși era conștient că inevitabilul se va produce. La ultimul meci, era la Everton și avea o mașină pregătită să-l ia, dar nu s-a mai întors la echipă. Când a ajuns înapoi la Londra, băieții de la Chelsea – Frank Lampard și ceilalți – l-au invitat la o cină de adio, lucru care mi se pare extraordinar. Este exact gestul pe care te aștepti să-l faci pentru cineva care a jucat un rol atât de special în viețile lor.

Am rămas prieteni de-atunci. Este gentleman, un gentleman cu țeluri. Are felul acesta tăcut de a fi, lucru care îi permite să-i asculte cu adevărat pe cei din jur. Oamenii care știu să asculte cum trebuie asimilează foarte multe informații. Nu este genul de bărbat care să monopolizeze atenția, dar când spune ceva, poți fi sigur că este

un lucru memorabil. Carlo este un om bun și un antrenor grozav. Am sperat că va veni la Manchester United, dar n-a fost să fie. Poate cu altă ocazie.

8. Informațiile

În sport, la fel ca în afaceri, organizațiile caută în permanentă modalități noi de a câștiga un avantaj în detrimentul competiției. Aria analitică și psihologică a afacerii își va dori invariabil să dețină acest spirit competitiv. Părerea unanimă în sport pare să fie că nouă ne „revine” latura fizică a afacerii – urmăm mai mult sau mai puțin aceeași direcție în ceea ce privește aspectele de condiționare, antrenament etc. –, dar având la dispoziție informațiile și inteligența jucătorului, apar diverse alte abordări și tehnici noi, o tehnologie în plin proces de dezvoltare.

Sigur că rareori previziunile noastre se dovedesc a fi corecte, dar suntem datori să începem de undeva. Planurile nu ies niciodată exact așa cum ne dorim noi, dar este și mai rău să nu ai nimic plănit. Înseamnă că nu ai nicio direcție și ești obligat să reacționezi în loc să acționezi.

Date statistice

Analiza statistică poate fi uneori intimidantă pentru liderii care sunt obișnuiți mai degrabă să se încreadă în propria judecată, de cele mai multe ori instinctivă. Dar de la apariția cărții *Moneyball* – în care Michael Lewis descrie cum abordarea statistică, bazată pe raționamente și

dovezi, pe care a implementat-o Billy Beane la Oakland Athletics, a pus la încercare teoria baseballului –, studiile analitice și-au croit drum sigur în lumea sportului. Unii încă le consideră o amenințare. Cunoscut manageri care ignoră cu bună știință informațiile de la departamentele de analiză, dar este evident că o astfel de situație nu se poate prelungi la nesfârșit. Dacă un club este obligat să aleagă între un departament întreg în care a investit mulți bani ca măsură a unei strategii pe termen lung și un manager, nu va fi o decizie greu de luat.

La Madrid, foloseam statisticile în principal pentru aspectele fizice legate de jucători. Pentru mine, funcția lor cea mai importantă este să controleze elementele fizice ale antrenamentului – oboseala, epuizarea –, astfel încât să putem evita o eventuală accidentare a unui jucător. Așa funcționează informațiile GPS-urilor. Știu că unele cluburi folosesc cifrele rezultate și pentru recrutarea de jucători noi, dar eu nu prea le văd rostul în antrenorat.

Să fiu sincer, chiar dacă ni se furnizează analize și informații care demonstrează că echipa este deficitară într-un fel sau altul, tot nu le folosim pe cât de mult am putea. Vina îmi aparține în egală măsură, dar și altora, pentru că nu sunt convins că cifrele care reflectă informațiile tehnice, și prin asta mă refer la ceea ce face un jucător cu mingea – șut, pasă, interceptie, lovitură cu capul –, au atâta importanță cât li se conferă. Este un domeniu în care mai am de învățat. Cât de des le cer eu, în calitate de antrenor principal, tipilor de la analiză să-mi găsească informații, să le analizeze? Răspunsul este, probabil, nu foarte des. Trebuie să ne obișnuim toți să ne folosim mai mult de

informațiile disponibile, pentru că, dacă nu o facem noi, o vor face sigur alții.

La fel de important este să nu ne entuziasmăm prea mult în privința cifrelor. Ele sunt un instrument – nu ar trebui să devină o obsesie. La un moment dat, toată lumea făcuse o fixație pentru posesia mingii, pentru că toți analiștii se concentrau pe acest aspect. De ce? Pentru că era ceva ce puteau măsura. Dar se pare că Albert Einstein ar fi declarat: „Nu tot ce poate fi contorizat contează și nu tot ce contează poate fi contorizat.” Este evident că nu poți câștiga un meci doar pentru că ai mai mult posesia. Un singur gen de informație poate fi corelat mereu cu o victorie și acela e reprezentat de goluri. Dacă înscrii mai multe goluri decât adversarul, câștigi.

Informațiile tehnice se referă strict la minutul sau cele două minute în care jucătorul are mingea. Eu vreau să dețin informațiile fizice legate de ceea ce face el în celelalte 88 sau 89 de minute. Am nevoie de ele din motive ce țin de strategia de joc. Cât de repede își pot relua jucătorii poziția defensivă în anumite momente ale meciului? Dacă știu acest lucru, atunci pot să calculez cât de departe pot trimite jucătorii, ca să fiu sigur că au ocazia să revină în poziția inițială.

Dacă ne întoarcem la Arrigo Sacchi, mentorul meu în manageriat, și ne uităm la sistemul după care juca, este evident că ar fi putut beneficia de pe urma informațiilor fizice care să-i arate cât efort depuneau jucătorii să-și recupereze poziția corectă în sistemul conceput de el. La fel de importante s-ar putea dovedi aceste date pentru echipele care joacă într-un ritm alert, intens, așa cum s-a întâmplat la Dortmund și apoi Liverpool sub conducerea lui Jürgen Klopp. În cazul

acesta, întrebarea nu rămâne: „Este corect sistemul?”, ci mai degrabă: „Îl putem susține un sezon întreg, două sau trei?” Vor fi jucătorii capabili să susțină un astfel de aport de energie și chinurile la care va fi supus corpul lor?

Ca antrenor, am diferite surse care îmi furnizează informații. La Chelsea, îi aveam pe Mike Forde și Nick Broad. Erau amândoi tineri și apreciau datele statistice. Dar mă mai bazam și pe Giovanni Mauri, care era mai conservator. El reprezenta contrapunctul necesar pentru analiza de numere. Am încredere în Mauri *tocmai* pentru că are încredere în instinctele lui, pe care și le-a format în ani de experiență. Avem nevoie și de analiză, și de instinct pentru că, până la urmă, cei care nu înțeleg informațiile vor fi înghițiți de ele.

Nick analiza distanțele parcurse de jucători și prefigura șansele lor de accidentare. Îmi spunea că, dacă un jucător face anumite lucruri într-un moment anume al jocului, are mai multe șanse să înscrie. Putea să stabilească acest fapt atât pentru jucătorii noștri, cât și pentru adversari. Repet, genul acesta de informații, datele fizice, mă ajutau să iau decizii tactice.

La Madrid, înainte de meciul cu Atlético, analiștii mi-au spus că Diego Costa putea să alerge în medie opt kilometri într-un meci, în general pe distanțe lungi și cu viteză, în spațiul din spatele fundașilor. Cu toate acestea, se întâmpla uneori să nu reușească să alerge decât jumătate din distanța estimată și exact în meciurile respective echipa noastră câștiga. Așadar, din punct de vedere tactic, cum am fi putut noi să-l împiedicăm să alerge în zona lui de confort? Le-am spus fundașilor să se retragă și mai mult, ca să nu-i mai lase spațiu de mișcare în spatele lor și să fie forțat să înainteze pentru

minge pentru a înscrie. Nu i-am învins mereu pe cei de la Atlético, dar nici nu i-am mai creat lui Costa prea multe ocazii de gol.

Eu îmi culeg cele mai prețioase informații urmărind meciurile. Instrumentul meu analitic de bază este ochiul. Am dobândit cunoștințele și experiența rezultate în urma a mii de meciuri urmărite și orice informație pe care o primesc de la stafful meu vine de obicei în completarea cunoștințelor mele. Alteori, cunoștințele primează. Treaba mea este să verific toate datele primite, să le analizez și să le selectez pe cele relevante. Oamenii mei au și ei sarcina să urmărească meciurile și să întocmească propria analiză intuitivă. Le pun întrebări despre adversari, despre organizarea lor, recuperarea mingii, viteza de contraatac, lovituri libere – absolut toate detaliile.

Este extrem de important să analizezi îndeaproape aceste date, să nu te lași îmbătat de cifre doar de dragul cifrelor. Când eram la Chelsea, a venit un analist la mine și mi-a spus: „Avem trei jucători, Salomon Kalou, Joe Cole și Nicolas Anelka, care atunci când joacă împreună, aleargă în sprint mai bine de o mie de metri fără minge. Există o legătură directă între acest aspect și șansa noastră de a câștiga meciul.” „Minunat”, i-am spus. „Și unde sugerezi să-l plasăm pe Drogba?”

O informație de care mi se pare esențial să ții cont este că Ronaldo înscrie 60 de goluri în 60 de meciuri. Asta înseamnă că, în medie, înscrie un gol pe meci – de unde putem deduce că, în cazul în care joacă Ronaldo, câștigi. Nici nu începe meciul, și deja conduci cu 1-0. Informația tehnică de care trebuie să ne preocupăm este poziția lansării golului respectiv. Dacă adversarii

o intuiesc, atunci trebuie să luăm măsuri, deși când vine vorba despre Ronaldo, uimitor este că greu poate fi oprit chiar și când știi ce urmează să facă. E vorba despre regula lui Lombardi. Legendarul antrenor de fotbal american, Vince Lombardi, avea mai puțini jucători decât alte echipe și nu-l interesa că ceilalți îi știau pozițiile. Teoria lui era pur și simplu să fie cât mai buni posibil în pozițiile-cheie, astfel ca, indiferent ce ar face adversarii, să nu-i poată opri.

Jocuri psihologice

Factorul psihologic este unul dintre cel mai puțin exploatate aspecte legate de fotbal. Media face deseori referire la jocuri ale minții și la „războiul” psihologic în care se angrenează poate managerii cu scopul de a influența jucătorii și arbitrii, dar pe mine nu mă interesează. Lumea știe că eu nu mă implic în astfel de tactici și sunt mândru de comportamentul meu respectuos față de jucători, de club și de mine însumi. Nu îmi stă în caracter să defăimez adversarii sau arbitrii prin încercarea de a câștiga o confruntare psihologică. Îmi conduc echipa în luptă pe teren, nu în altă parte.

În schimb, mă folosesc de avantajele psihologiei pentru binele jucătorilor și al echipei. Din experiența mea, deținem foarte multe cunoștințe despre aspectele fizice, dar nu și despre cele ale minții. La Chelsea și la Milan am avut un psiholog la echipă, dar nu și la Madrid. Această latură a jocului este extrem de interesantă și de folositoare, dar unul dintre motivele pentru care nu se exploatează pe scară largă este reticența jucătorilor. Li se pare că este

un aspect mult prea personal – seamănă prea mult cu mersul la psihiatru.

Dintr-un anumit punct de vedere, psihologia a fost un factor constant în preocupările noastre, la fel ca aspectul fizic, doar că fără partea științifică. Ca manager, ai de-a face în fiecare zi cu o situație legată de psihologie. Când ai grijă ca jucătorii să fie mulțumiți, când te străduiești să le păstrezi motivația – toate acestea au legătură cu psihologia. La Madrid, m-am confruntat cu o situație în care Marcelo a venit să-mi spună că vrea să joace în fiecare meci. Dacă nu-i făceam pe plac, avea de gând să se ducă la președinte și să-l anunțe că pleacă de la club. I-am spus: „Uite, acum nu e momentul potrivit, pentru că piața de transferuri e închisă, așa că trebuie să stai până la sfârșitul sezonului.” Era un jucător experimentat – nu în vârstă, dar experimentat – și era frustrat pentru că nu jucase în meciul precedent. Nu pentru că nu juca bine, ci pentru că voiam să-i acord un răgaz.

Acesta este un exemplu despre necesitatea de a comunica cu jucătorii atunci când au nevoie de motivație. Nu avea niciun motiv de îngrijorare și, dacă nu i-aș fi explicat clar despre ce este vorba, ar fi putut să rămână cu impresia că oamenii din conducerea clubului erau nemulțumiți de el. I-am spus: „De obicei, sunt două motive pentru care nu ești băgat în meci. Primul motiv este că ai jucat prost și al doilea este că ai nevoie de odihnă. În cazul tău, a fost vorba despre cel de-al doilea motiv, pentru că nu intenționez să te omor. Vreau să fii în formă pentru meciul următor. Ești prea important ca să te las să joci acum și să te sleiesc de puteri, așa că odihnește-te.”

Astfel de situații psihologice apar în fiecare zi. Pentru mine sunt minore, dar pentru jucători

capătă proporții uriașe. Din această cauză, este important ca membrii personalului să înțeleagă aceste situații și să comunice eficient cu fiecare individ în parte. Trebuie să facem tot posibilul ca jucătorii să înțeleagă cum stau lucrurile, pentru că nu întotdeauna stă în puterea noastră să schimbăm situația – uneori, pur și simplu joacă prost.

Dacă ne gândim la joc în sine, înțelegem mai bine importanța factorului psihologic. Una este să primești un gol din penalty la ultima fază a meciului când tu conduci cu 5-0, și alta este să primești un gol din penalty în finala Campionatului Mondial cu 100 000 de spectatori pe stadion și cu 2 miliarde de oameni în fața televizoarelor. La Campionatul Mondial din 1994, pe vremea când eram asistentul lui Arrigo Sacchi, am ajuns în finală cu Brazilia și meciul s-a decis cu un gol din penalty. „Nu se poate ca Franco Baresi și Roberto Baggio să rateze golul”, am zis în sinea mea. Nu doar că au ratat golul, dar încă nu s-a găsit mingea pe care a șutat-o spre poartă Baresi. Totul e în mintea noastră.

În timpul aceluși turneu, Sacchi a cerut pentru prima dată să consulte informațiile tehnice înainte de meci. Eram însoțit peste tot de tipi cu calculatoare care spuneau lucruri ca „atâtea pase pentru Baggio” sau „Demetrio Albertini se mișcă așa cu mingea” – bla, bla, bla, mereu auzeam numai genul acesta de lucruri. Jucam cu Nigeria în faza eliminatorie a Campionatului Mondial, ne mai trebuia un punct și nu mai rămăsese mult din meci, când a trebuit să pun capăt nebuniei și am strigat: „Închideți calculatoarele și concentrați-vă la ce se întâmplă în fața voastră! Dacă ne bate Nigeria, nu mai avem ce căuta acasă – or să ne omoare.” Am

reușit să înscriem în ultima clipă și am învins cu 2-1 în prelungiri. După meci, Sacchi mi-a cerut statisticile și i-am spus: „Sigur că da, dar nu s-au înregistrat toate fazele până la capăt – mi-am făcut mai multe griji să ajung acasă devreme decât pentru statistici.”

Mi-a spus: „Nu, nu, nu – am nevoie de 90 de minute, plus prelungirile, desigur.” Așa că m-am dus în birou cu înregistrarea, am făcut o analiză a fazelor din restul meciului și Sacchi s-a declarat mulțumit. Dar să nu-mi spuneți că am câștigat meciul acela grație statisticilor – cheia câștigării a fost să lăsăm deoparte orice ne-ar fi putut distrage atenția și să ne concentrăm pe gravitatea situației. Din nou, a fost vorba despre psihologie.

Trebuie să ne familiarizăm mai mult cu aceste aspecte și avem nevoie de ajutor profesionist. Jucătorii trebuie să înțeleagă că este vorba despre ajutor, nu despre critică. Spre exemplu, experții în neurologie caută modalități de îmbunătățire a sistemelor de identificare a indivizilor talentați – lucru pe care l-am putea folosi tot spre beneficiul nostru. Orice vârf cucerit este un vârf care ne poate aduce victoria... și ne-ar putea ajuta să ne păstrăm slujba.

DATE STATISTICE: METODA TĂCUTĂ

- Nu îți pierde timpul cu „jocuri psihologice”. Concentrează-te asupra lucrurilor importante: rezultatele.
- Cele mai valoroase instrumente de analiză sunt ochii și mintea. Bazează-te pe propria experiență și nu te lăsa distras.
- În același timp, nu te feri de date și statistici – îmbrățișează abordările noi și perspectiva pe care ți-o pot oferi.
- Fă-le loc analiștilor la masa ta. Nu îi aborda ca pe niște accesorii simpatice pe care e bine să le ai. Dă-le credibilitate, dar ai grijă să înțeleagă că singurul motiv pentru care se află acolo este să te ajute să câștigi.
- Acceptă datele statistice, dar nu uita că rolul tău de lider este să le treci prin filtrul propriului discernământ și abia apoi să le împărtășești învățăturile desprinse jucătorilor de geniu. Liderul are „trecere emoțională” la jucătorii talentați și poate transforma datele în avantaje pe terenul de luptă.
- Psihologia este crucială. Mentalitatea colegilor și echipelor tale te ajută să obții succesul. Ajută-i pe cei din jur să aibă încredere în ei.
- Comunicarea este vitală, mai ales pentru a explica deciziile dificile.

MĂRTURIILE ADVERSARILOR

Roberto Martínez despre Carlo

O să îți spun o poveste despre Carlo să înțelegi ce fel de om este. Soția mea a venit într-o zi cu mașina până la Stamford Bridge ca să urmărească un meci și a lăsat mașina în parcare de sub stadion. Când să plece acasă după meci, pe bordul mașinii s-a aprins indicatorul pentru ulei. În timp ce sălta capota să verifice nivelul de ulei, s-a apropiat un tip de ea și i-a spus: „Scuzați-mă, vă pot ajuta cu ceva?” Era Carlo – cred că se refugiase să se calmeze puțin în parcare – și, așa îmbrăcat în costumul lui elegant, și-a suflecat mânecile și a completat uleiul până la nivel. Nu știa cine era ea – ar fi procedat la fel indiferent despre cine ar fi fost vorba. Întâmplarea se petrecea imediat după meci, dar asta nu l-a împiedicat să-și ofere ajutorul; cred că la fel este și ca manager. Încearcă să ajute oamenii, să-i înțeleagă și să-i motiveze să joace cât mai bine. Nu e niciun secret pentru nimeni motivul pentru care s-a descurcat atât de bine în situații tensionante, cu așteptări uriașe și cu jucători mari – la asta se reduce totul.

Eram manager la Wigan când am jucat prima dată împotriva lui Carlo în Premier League. Toată lumea vorbea despre cum se schimbase

mentalitatea la Chelsea de când era el manager la ei și, bineînțeles, am fost foarte încântat că am reușit să îi învingem cu 3-1, prima înfrângere în Premier League pentru Carlo. Lucrul care mi-a trecut prin minte din primele momente a fost: „Ăsta da gentleman.” Mi-a lăsat impresia unei persoane cu valori extraordinare, pentru ca ulterior să descopăr că și în profesie aplică aceleași valori. Creează un sistem pentru jucătorii cu personalități puternice și cu orgolii uriașe, lucru extrem de dificil de realizat, și reușește să le ofere puțină normalitate.

Un alt lucru pe care l-am observat a fost că, în ciuda golurilor pe care le încasa echipa lui, nu și-a pierdut nicio clipă cumpătul – nu s-a enervat deloc. Îmi amintesc că Ray Wilkins, asistentul lui, i-a spus: „Trebuie să-l băgăm și pe John Terry ca atacant” și Ancelotti i-a răspuns calm: „Stai ușor, nu facem așa ceva. Trebuie să avem răbdare și să jucăm așa cum știm noi până la capăt.” Nici nu are importanță dacă avea dreptate sau nu; remarcabil este că, deși presiunea era amețitoare, se vedea clar că era stăpân pe situație și perfect capabil să ia o decizie.

De fiecare dată când am jucat împotriva lui, nu m-am putut opri să constat că era un manager care se bucura de un succes enorm, în timp ce continua să fie și un manager de modă veche; lucra cu indivizi puternici și încerca să înțeleagă atât jucătorul, cât și omul, încerca să le pună calitățile în valoare în cadrul grupului. După înfrângerea din Premier League, au urmat momente și mai bune, și mai rele, dar a fost evident că el reușea să controleze dinamica grupului, se pune mereu în pielea jucătorilor, îi înțelegea și găsea mereu soluțiile potrivite. Așa

era el: nu avea pretenția să fie altfel decât îi dicta firea, era mereu el însuși.

Ancelotti este adeptul unui joc bazat pe tactică. În acel prim meci pe care l-am jucat împreună, au jucat în formația de pom de Crăciun, 4-3-2-1, pe care o concepute încă din vremea Milanului, și nu ne-a fost ușor să o contracărăm. Cred că l-am surprins pe Ancelotti în meciul acela. Cu toate acestea, în ultimul meci al sezonului, aveam deja asigurată calificarea în Premier League și jucam de formă – jucătorii aveau deja bagajul pregătit în vestiar. Asta nu înseamnă că nu ne-am fi dorit oricum să câștigăm, dar cei de la Chelsea erau mai mult decât motivați să câștige ca să primească titlul de campioni, lucru pe care l-au și făcut, de altfel, și extrem de convingător.

Când am jucat la Stamford Bridge în sezonul următor, am avut ocazia să văd care este concepția lui despre acest sport. Încercam să profităm de slăbiciunea unui anumit jucător, iar el și-a dat seama imediat care era strategia noastră. Am jucat mai bine în prima repriză, dar situația s-a schimbat în defavoarea noastră când l-a scos din joc pe John Obi Mikel și ne-a lăsat descoperiți. Am ajuns astfel să pierdem un meci la mustață. Lucrul acesta demonstrează cât de bine înțelegea jocul – înclinația sa spre strategie și tactică erau extrem de importante.

Unul dintre lucrurile care i se reproșează deseori – știu că asta s-a întâmplat la Madrid, dar și la Paris Saint-Germain într-o oarecare măsură, ba chiar și la Chelsea – este faptul că relația sa prea apropiată cu jucătorii îl face să fie cam indulgent. Așa cum singur afirmă, uneori este „leneș”, dar se referă de fapt la felul în care preferă să fie răbdător – știi, să mai întârzie puțin

o decizie, să mai aștepte încă puțin. Cunosco foarte bine genul acesta de relație. Când ai încredere într-un jucător, nu te repezi să îi reproșezi când face o greșeală sau nu mai dă același randament – pentru că vrei să creezi o legătură cu el, astfel încât să-l poți aduce înapoi pe linia de plutire.

Fiecare manager are un stil diferit. Până la urmă, toată lumea judecă managerul după rezultate. În fotbal, se poate strecura o gândire periculoasă. În sensul în care, dacă pierzi și ești perceput ca un tip blând, această trăsătură devine automat motivul pentru care echipa ta pierde. Dacă pierzi și ești văzut ca un dictator, acesta devine automat motivul pentru care pierzi. Dar dacă ieși învingător și ești un tip blând, atunci acesta este motivul pentru care câștigi.

Se poate spune că în decembrie 2014, Real Madrid condus de Ancelotti a fost cea mai bună echipă din câte au existat vreodată la Madrid; 22 de victorii la rând și apoi, dintr-odată, declinul – dar numai pentru scurt timp. A urmat un șir de meciuri bune, dar a fost prea târziu; Barça se apropiase vertiginos din urmă și răul fusese deja făcut.

Au ajuns *prea* buni și n-au știut ce să facă mai departe – este evident că organizația încă suferă din această cauză – și nu cred că vinovat este managerul; vina le aparține jucătorilor. Uneori, ajungi într-un punct în care te întrebi: „Cum aș putea să-i mai stimulez acum?” Pur și simplu nimic nu funcționează.

Desigur, atunci când iei o decizie, se poate dovedi corectă sau greșită. Nu poți să privești în urmă la sfârșitul sezonului și să spui: „Ah, ar fi trebuit să fac asta sau ar fi trebuit să fac ailaltă”,

ar fi prea ușor. Ancelotti a fost mereu, sau așa mi-a lăsat mie impresia, că a fost mereu constant și original când lua decizii. Când te gândești la ce rezultate a obținut de-a lungul timpului cu toate echipele pe care le-a condus în diferite țări, ajungi la concluzia că stilul pe care îl folosește i se potrivește perfect, tocmai datorită succesului extraordinar de care s-a bucurat.

Pentru mine, Carlo este un adevărat gentleman – extrem de respectuos și fără să încerce să pară altceva decât este, lucru foarte rar în fotbalul modern. În plus, pare să dețină formula câștigătoare. Indiferent ce face, echipele lui muncesc cot la cot, joacă împreună și câștigă împreună. Credeți-mă pe cuvânt, Paris Saint-Germain este una dintre cele mai dificile echipe de top pe care le cunosc și i-a convins totuși să joace într-un sistem 4-4-2 deloc ușor; s-a dus la Real Madrid, au început să câștige; s-a dus la Chelsea, au câștigat dubla. E foarte simplu să spui că este puțin cam moale sau că stilul lui nu este potrivit, dar cifrele stau mărturie și te contrazic.

După părerea mea, Carlo și-a găsit un cămin spiritual la Milan și, într-o anumită măsură, este în căutarea unei aventuri similare. Ar fi vrut să o găsească la Paris, dar n-a fost să fie. Nu cred că în viitorul apropiat managerii vor mai avea ocazia să rămână o perioadă lungă la un club, nu pentru că nu vor mai fi manageri, ci pentru că vor fi antrenori principali și, ca atare, mai ușor de înlocuit. A fi antrenor principal înseamnă ceva complet diferit față de a fi manager. Ca manager, îți poți plănuși următorii cinci, zece ani – să construiești clubul, să formezi jucătorii tineri –, iar motivația și bucuria decurg din satisfacția de a vedea organizația dezvoltându-se sub ochii tăi.

Este vorba despre ambiție pe termen lung. Eu, unul, sunt de părere că Ancelotti ar fi putut rămâne o perioadă mult mai îndelungată la oricare dintre cluburi și ar fi avut la fel de mult succes pe termen lung cât a avut la Milan.

La fel cum un jucător trebuie să descopere care este nivelul său maxim de eficiență, și un manager trebuie să aibă parte de stimulare constantă. Niciun manager nu ar rezista mai mult de trei ani dacă nu ar exista un alt obiectiv de atins și uneori este foarte greu să clădești o legătură cu un club de fotbal acolo unde ea nu există. Ceea ce a făcut Arsène Wenger la Arsenal nu se întâmplă la tot pasul. El găsește mereu modalități de stimulare: să construiască un stadion nou, să câștige Premier League, să câștige Cupa Angliei, să se califice în Liga Campionilor, își creează permanent noi provocări.

Ca antrenor principal, ești mereu la un pas distanță să fii concediat – nu ai nicio garanție. Ca manager însă îți poți face planuri pentru următorii cinci sau chiar zece ani. Pe vremea când eram împreună la Wigan, ultimul lucru pentru care Dave Whelan își făcea griji în fiecare weekend era rezultatul meciurilor, pentru că avea o filozofie pe termen lung. Aceeași atitudine o regăsesc acum la președintele meu de la Everton, Bill Kenwright. Lucrăm cu jucători ca Ross Barkley, John Stones, Brendan Galloway – jucători de 19, 20 sau 21 de ani – și avem grijă să-și atingă potențialul maxim. Este vorba despre o relație pe termen lung – lucru care nu i se poate întâmpla decât unui manager. Nu poți să aplici genul acesta de strategie cu un antrenor principal. Când s-a dus la Madrid, Carlo a trebuit să o învingă pe Barcelona sau să câștige Liga

Campionilor – sau și mai bine, să le facă pe amândouă. Aceasta este o strategie pe termen scurt.

Carlo știa că era la un gol distanță să fie concediat, iar dacă nu câștiga Liga Campionilor, ar fi fost dus după doar un sezon. Unii manageri și-au pierdut locul de muncă după ce au câștigat liga locală – Fabio Capello, Vicente del Bosque. Atât de puțin posibilă este longevitatea la un astfel de loc de muncă. De aceea erau importante relațiile lui Carlo de la Milan. Se afla acolo în calitate de jucător – este un idol pentru ei.

De fapt, Carlo poate să se uite la orice jucător și să spună: „Uite, eu făceam chestia asta de zece ori mai bine decât tine” și jucătorul nu are de ales decât să-l egaleze. În Anglia, oamenii nu-și mai amintesc ce jucător grozav era. A fost o parte fundamentală a acelei glorioase echipe milaneze cu jucători olandezi, care a rămas prima în clasament vreme de trei sau patru sezoane.

În principalele cluburi din Europa, singura modalitate de a obține rezultate pe termen lung este cu ajutorul unui manager, iar un club ca Chelsea nu are o astfel de funcție; au un director de fotbal și alți oameni pricepuți care pun laolaltă echipa. Cred că un manager trebuie să controleze componența lotului principal, să se ocupe de finanțe și să planifice următoarele mișcări, să aibă un soi de viziune și strategie dacă vrea ca viitorul său la club să fie de lungă durată. Este o situație dilematică. Carlo este unul dintre puținii care se pot lăuda în CV-ul lor și cu un loc de muncă pe termen lung la Milan, și cu perioade de doi, până la trei ani, petrecute la alte cluburi. E posibil să fie unicul din tagma sa.

PARTEA A TREIA

Învată să fii lider

Chris Brady

Liderii nu se nasc gata echipați cu toate instrumentele de care au nevoie pentru a cuceri lumea. Fiecare experiență de care se lovesc pe drumul spre succes sau eșec contribuie la definirea individului pe care îl vede lumea atunci când îmbracă haina de lider. Șirul experiențelor formatoare începe devreme și, în majoritatea cazurilor, acestea sunt preponderent „neprotocolare”, în sensul în care nu se manifestă într-un cadru educațional tradițional. Amănuntul acesta este relevant pentru cei care trăiesc în bula pe care o reprezintă lumea fotbalistică. Spre deosebire de America de Nord, unde disciplina sportivă se învață mai degrabă în universități, fotbalul internațional aduce copiii în bulă de la vârste fragede și nu pune accent pe educația formală. Cluburile de fotbal consideră că investesc într-un produs de ale cărui beneficii se vor bucura în viitor.

Prin urmare, atunci când un jucător ajunge la sfârșitul carierei, educația sa ca posibil manager este aproape exclusiv bazată pe experiență, lucru nu neapărat negativ. Expertul în management Henry Mintzberg a declarat că învățarea care decurge din experiență, urmată de învățarea tradițională, este de fapt cea mai bună traiectorie; din nefericire, sistemul nostru educațional arată exact reversul acestei situații.

În cadrul programului Learning to Lead de la INSEAD, cea mai puternică școală de business din lume la ora actuală, studenții află că:

Tranziția de la asociat la lider este una dintre cele mai importante și mai provocatoare etape din cariera unui individ. Programul Learning to Lead este conceput să ajute participanții să înțeleagă natura acestei tranziții, să dezvolte tehnici de relaționare esențiale și să îi echipeze cu o serie complet nouă de capacități care să le faciliteze tranziția și, în cele din urmă, să-i conducă pe drumul unei cariere de succes.⁷

Fotbaliștii au rareori sau niciodată oportunitatea să acceseze astfel de programe complexe și sunt nevoiți în schimb să se bazeze pe propria capacitate de învățare. La modul general, învățarea bazată pe experiență este descrisă în două moduri: în primul rând, ca învățare dobândită prin aplicarea de cunoștințe, intuiție și tehnici într-un cadru cu obiective atent trasate; în al doilea rând, ca învățare ce decurge din experiențele de viață, prin care participanții reflectă asupra activităților pe care le desfășoară și învață din reflecțiile respective.

Managerii de fotbal nu pot apela decât la cea de-a doua variantă. Așa cum susținea doctorul Steve Kempster de la Universitatea Lancaster, liderii fără nicio pregătire managerială formală sunt nevoiți să devină autodidacți; trebuie să abordeze leadershipul ca pe un fenomen studiat ca atare. În felul acesta: „Vor începe să îl vadă peste tot, la televizor, [în] filme, cu clienți și furnizori, alți directori și manageri și mulți dintre angajați.” În consecință, își vor dezvolta un stil personal, distinctiv. Acest lucru este crucial pentru autenticitatea considerată a fi esențială la

marii lideri. Poate că expresia „fii sincer cu tine însuși” sună ca un clișeu, dar dacă ești altfel decât fidel propriului caracter, în mod cert vei fi deconspirat.

Studiile efectuate definesc acest proces ca „învățare localizată” – cunoscută cel mai adesea drept învățare din mers. Stadiul de ucenicie, care cunoaște în prezent o revigorare a popularității din trecut, reprezintă o altă formă de învățare localizată. Elementele-cheie ale acestui tip de învățare sunt considerate următoarele:

Cunoașterea și calitățile profesionale ce pot fi deprinse din experiențele de zi cu zi la locul de muncă și în comunitate sau familie; cunoașterea axată pe un anumit domeniu este necesară pentru dezvoltarea de specialitate (cu alte cuvinte, mare parte din cunoașterea specializată se bazează pe cunoașterea locului de muncă, a localității sau industriei); învățarea este un proces social; de asemenea, cunoașterea este încorporată în practică și transformată printr-un comportament consecvent și concentrat într-o anumită direcție.⁸

În *Learning to Lead* (Basic Books, 2010), Warren Bennis afirmă că vechea abordare de tip comandă-și-control nu mai este de actualitate în businessul modern. Afacerile moderne, susține el, necesită tehnici de orchestrare, consiliere și colaborare prin autoanaliză, introspecție, meditație, învățarea din eșecuri și cultivarea talentelor înnăscute. Oricât de bine ar funcționa toate aceste metode, tot comandă-și-control rămâne stilul de leadership ce se impune în situațiile de criză – iar managementul fotbalistic este o profesie în care te confrunți cu situații de criză permanent. La fel ca multe alte lucrări despre leadership, cartea lui Bennis pierde din

vedere un aspect esențial, respectiv necesitatea de a avea capacitatea să utilizezi o gamă întreagă de tehnici de conducere potrivite cu cerințele afacerii și ale proprietarilor. Carlo Ancelotti are această capacitate și a ajuns să o stăpânească prin experiență. Este arhetipul învățării informale și personificarea lucrurilor pe care le poți realiza în aceste condiții. Fotbaliștii sunt catalogați în mod eronat ca fiind mai puțin inteligenți. Nimic mai fals: fotbaliștii au rareori parte de o educație formală, dar asta nu exclude un nivel ridicat al inteligenței.

O altă temă des întâlnită în literatura dedicată leadershipului este necesitatea liderilor de a învăța să se „deconecteze” și să fie capabili să se detașeze în momentele de criză permanente, inerente slujbei lor. Majoritatea liderilor vă vor spune cât de dificil este să faci acest lucru, dar în cazul lui Carlo, acesta este unul dintre cele mai mari atuuri.

Rezultatele unui sondaj recent realizat de Institutul de Leadership și Management arată faptul că, din cauza stresului acumulat în urma prea multor ore de muncă, unul din opt oameni (13%) în funcții de conducere se întreabă dacă „merită” să-și ia vacanță. Peste jumătate din manageri își iau de lucru și în perioada concediului anual; șapte din zece se simt și mai stresați în perioada premergătoare concediului; și aproape o cincime se întorc din concediu mai stresați decât atunci când au plecat.

În continuare, raportul argumentează că ne luăm concediu cu intenția de a ne relaxa și de a ne încărca bateriile, dar vacanțele nu sunt pe cât de relaxante am spera noi să fie. Peste jumătate dintre angajați se simt obligați să muncească în timpul concediului anual. Grijile legate de

volumul de muncă sunt considerate cea mai mare barieră în calea relaxării și odihnei. Din cauza tehnologiei care ne face accesibili în orice moment și în orice loc, 80% dintre manageri au declarat că își verifică smartphone-ul în vacanță.

Nu este o atitudine de afaceri bună și există motive întemeiate pentru care este esențial să îți iei timp liber:

- Nimeni nu este indispensabil.
- Vacanțele îți oferă ocazia să reflectezi și să identifici hibe din structura și deciziile tale manageriale.
- Le oferă altora oportunitatea de a se afirma.
- Pauzele regulate le permit liderilor să-și încarce bateriile, să se odihnească, să aibă și alte preocupări și să revină plini de energie.
- Poți să previi astfel epuizarea și bolile.

Carlo Ancelotti înțelege instinctiv importanța momentelor de relaxare și detașare (vezi capitolul 10). Înainte de a veni la Bayern München în iulie 2016, își va lua o perioadă de pauză și va petrece timp acasă la Vancouver – să gătească, să citească, să stea cu familia. În același timp, va urmări meciuri din toată lumea, va sta de vorbă cu oamenii din pozițiile-cheie – învățând în tăcere, influențând în tăcere.

Carlo nu-și împarte timpul în regimuri de „muncă” și de „vacanță” și nici nu se consideră ori „manager”, ori „familist”. Din contră, este mereu deplin implicat atât în lumea fotbalistică, cât și în lumea din afara terenului. Așa cum au spus Jean Lave și Étienne Wenger: „Ca să fii lider, trebuie să te implici cu tot ce te face om; nu e

suficient să ai legătură cu activitățile specifice, ci este nevoie să stabilești o legătură cu comunități sociale – trebuie să devii un participant, un membru, un om complet.”⁹

În secțiunea care urmează, Carlo descrie cum, pornind de la începuturile sale modeste în Italia, a învățat să devină liderul de astăzi.

Note:

- 7 http://executive-education.insead.edu/learning_to_lead. (N. a.)
- 8 Mark Tennant, *Psychology and Adult Learning*, ediția a doua, Routledge, Londra, 1999. (N. a.)
- 9 Jean Lave și Étienne Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, New York, 1991, p. 53. (N. a.)

9. Dezvoltarea

Germenii leadershipului

M-am născut într-o familie foarte săracă, locuiam cu toată familia – mama, tatăl, sora, bunicul și bunica – în aceeași casă. Tatăl meu era fermier, iar el și bunicul lucrau pământul. Tata muncea foarte mult. În fiecare zi, începea munca la patru dimineața și termina la șase, șapte sau chiar opt seara. Am învățat de la el ce înseamnă să fii disciplinat și cât de important este să ai o etică a muncii de fier – era un exemplu bun.

Aveam zece vaci și o producție de lapte și parmezan. Era singurul domeniu de activitate din zonă – nu exista industrie, doar agricultură. Câștigam bani din cașcavalul pe care îl produceam și ne mai completam veniturile comercializând vin, pe care îl făceam acasă. Aveam o mică podgorie, dar vinul obținut rămânea mai mult pentru consumul propriu. Vindeam ce rămânea în plus, dar nu o cantitate mare. O bună parte din câștig venea din vânzarea de cașcaval. Problema era că dura un an până era gata de comercializare, așa că tatăl meu trebuia să raționalizeze cu cap veniturile noastre, astfel încât să ne ajungă banii până la următoarea plată. Știi că ești bogat atunci când nu știi exact câți bani ai în cont; tatăl meu știa

câți bani avem până la ultimul cent. Trebuia să fim organizați.

Perioada aceea avea să fie prima mea lecție despre importanța proprietarului. Când eram foarte mic, tata muncea pământul, dar nu era și proprietarul acestuia. Pe vremea aceea, în Italia puteai să muncești pe proprietatea cuiva, dar 50% din ce câștigai mergea la proprietar. La început mă supăram pentru că nu înțelegeam. Munceam din greu pe câmp și aveam o grămadă uriașă de grâne în fața casei, dar apoi venea proprietarul cu o bucată de lemn, o puneam în mijlocul grămezii și spunea: „Asta este partea mea.” La fel se întâmpla cu găinile. Îl uram pe omul acela, dar astea erau regulile. Nu l-am văzut niciodată pe tata supărat pe el. Tata era mereu fericit – niciodată nervos, niciodată agresiv. A fost o perioadă frumoasă din viața mea. Nu aveam bani, dar îmi amintesc de acele vremuri cu fericire, cu multe râsete. Când nu ai nimic, nu știi cât de sărac ești. Dar am început apoi să-mi dau seama că este important să strângi bani, la fel ca proprietarul.

Când am ajuns prima dată jucător la Roma, m-am dus direct la președinte să negociez condițiile contractuale – la vremea aceea nu existau agenți. Aveam 20 de ani, veneam de la o echipă din divizia a treia și am cerut 100 de milioane de lire pe an. „Ești complet nebun”, mi-a răspuns președintele.

Pe atunci, puteai să câștigi cam 10 milioane de lire la un club bun. Evident, nu puteam să joc fără să am un contract semnat, așa că președintele mi-a spus: „Ascultă, nu este chiar atât de important cât câștigi, ci cât reușești să pui deoparte.” l-am răspuns că pot să economisesc mult mai mult cu 100 de milioane.

Situația a rămas incertă până în ultima zi când mai puteam să semnez și să joc. Președintele mi-a oferit în final 20 de milioane și am acceptat. Oricum, eu cerusem banii ăștia doar pentru că un prieten de-ai mei, un tip mai în vârstă, despre care credeam că știe ce vorbește, îmi spusese că pentru transferul meu clubul a plătit o grămadă de bani, așa că ar trebui să le cer 100 de milioane. Nici nu mă miră că președintele a crezut că sunt nebun. Așa că informează-te temeinic înainte de a negocia termenii contractuali.

Când m-am înscris la academie la Parma, am încercat să mă duc acasă în fiecare zi după cursuri și după antrenament, dar era departe și devenise mult prea obositor. Am plecat definitiv de-acasă anul următor, la vârsta de 15 ani, ca să merg la un colegiu în Parma, mai aproape de terenul de antrenamente. Fiind un seminar teologic, locuiam acolo, dar mergeam la cursuri la o altă școală normală. Experiența de la colegiu a fost dificilă, dar a reprezentat o lecție de viață pentru mine. Eram departe de casă pentru prima oară și a trebuit să-mi organizez ziua singur. A trebuit să învăț ce înseamnă autodisciplina: să merg la cursuri, apoi la antrenament, să învăț, să-mi spăl hainele. A fost greu la început. Știam și ce înseamnă să mănânci prost. Cu familia mea, mâncarea fusese tot timpul specială.

Când îmi planificam ziua, trebuia să am grijă să-mi aloc timp pentru rugăciunile de dimineață și seară. Colegiul era organizat ca la armată. Când mă duceam la antrenament, nu puteam să ies și să intru în școală fără bilet de învoire, chiar dacă se știa că joc la Parma. Nu erau dispuși să accepte nicio abatere de la normă.

Sigur că mama nu se bucura să mă știe plecat de acasă, și tocmai de aceea am făcut naveta în primul an la Parma. Până la urmă, a văzut și ea cât de obositor era să vin acasă în fiecare zi și cum îmi afecta asta antrenamentul. Știa că visam să plec – îmi doream să joc fotbal. Mergeam acasă în weekend, după ce terminam școala sâmbăta, și de obicei aveam meci duminica dimineață. În general, mă ducea tata la meciuri – uneori unchiul –, apoi ne întorceam acasă și stăteam până luni dimineață, când mă duceam înapoi la școală. Îmi era foarte greu și devenisem foarte abătut.

Pentru mine, nu a fost deloc ușor să mă obișnuiesc să trăiesc departe de casă, pentru că m-am născut într-un sat micuț, unde toată lumea cunoștea pe toată lumea. Aveam o groază de prieteni în satul meu natal, dar nu mai fusesem niciodată plecat sau în vacanță până atunci – nu am văzut marea și plaja până la 15 ani. Vacanță, în cazul meu, însemna să stau la fermă, acasă și poate cel mult să merg până la Parma. La vremea aceea, drumul până la Parma era ca și cum ai merge astăzi de la Londra la Vancouver. Dura o zi întreagă.

Încet-încet, am început să mă adaptez și mi-am făcut prieteni. Cei patru ani de facultate m-au ajutat să-mi înving timiditatea și rușinea. În afară de doi sau trei băieți, majoritatea celor de acolo nu erau jucători, doar studenți. Erau băieți care veniseră din afara orașului și care, din diverse motive, nu putuseră să meargă la școlile lor locale. Proveneau cu toții dintr-un mediu similar cu al meu – ferme și orașe mici.

Abia când am ajuns să joc pentru Nils Liedholm, managerul meu suedez de la Roma, am aflat mai multe despre alte regiuni sau

naționalități. A fost prima persoană din străinătate pe care am cunoscut-o. Credeam că toți suedezii sunt ca el, dar după Liedholm am avut alt manager suedez, Sven-Göran Eriksson, și așa mi-am dat seama că Liedholm era Liedholm, nu un suedez. De la el am învățat că poți fi maleabil. Nu existau reguli atât de stricte, încât să fie respectate fără excepție. Dacă aveam antrenamentul programat pentru ora 11:00, se întâmpla să începem și la 11:15, pentru că întârzia. Uneori îl întrebam de ce a întârziat și răspunsul lui era invariabil: „Pentru că eu lucrez pentru voi. Am fost ocupat să fac lucruri care să vă facă vouă viața mai ușoară.” Eu nu întârziem niciodată, dar el avea voie. Când luam prânzul sau cina, toată lumea putea să aleagă ce voia să mănânce – flexibilitatea se făcea simțită sub orice formă. Când iei o decizie, iei în calcul părerile persoanelor implicate, ca să înțelegi ce gândesc. Liedholm proceda astfel. Era foarte inteligent.

Coechipierii

Când am început să joc pentru echipa profesionistă la Parma, primii mei lideri au fost colegii mai vechi care îmi dădeau ordine. Eu eram puștiul nou-venit și o parte din ucenicia mea însemna că trebuie să le car gențile peste tot, ba chiar să le curăț ghetetele uneori. Nu știam dacă este corect sau nu. Era o regulă nescrisă ca jucătorul cel mai tânăr să facă tot ce i se spune, așa că nu protestam niciodată. Am auzit că și jucătorii tineri de la Manchester United obișnuiau să le curețe ghetetele jucătorilor din echipa principală. Celebra generație din '92 – Paul Scholes, Ryan Giggs, David Beckham și toți

ceilalți – a recunoscut că procedase la fel pe vremea când jucau pentru Sir Alex, dar nu cred că astfel de lucruri se mai petrec și în prezent.

În ceea ce mă privește, nu m-am grăbit să îl consider liderul echipei pe cel care vocifera cel mai mult și dădea cele mai multe ordine. Am încercat să-l identific pe liderul adevărat, jucătorul cel mai important din echipă. Știam că acela avea mai multă personalitate și influență, se comporta ca un profesionist și era un exemplu pentru toți ceilalți. La Parma, acesta era Lucio Mongardi.

La vremea aceea, Parma era în divizia a treia și Mongardi era unul dintre puținii jucători din echipă care jucaseră în Serie A, la fostul său club, Atalanta. Avea grijă de mine pentru că eram cel mai mic și a văzut în mine potențialul unui jucător profesionist. Uneori, mă invita la el acasă să iau masa cu familia lui. Era modelul meu fiindcă era playmakerul echipei, poziție în care îmi doream să ajung să joc.

Mi-am dat seama că așa trebuie să se comporte un lider. Știam că nu este în regulă doar să dai ordine. Nu era corect, pentru că voiam să fiu tratat ca toți ceilalți. Eram tânăr, mă rog, un jucător ca oricare altul. Dacă nu eram la fel de valoros ca toți ceilalți, ce mai căutam în echipă? Poate că nu câștigam la fel de mult ca restul jucătorilor, dar de ce să nu fiu tratat ca egalul lor? Mongardi gândea la fel. Nimeni nu era mai presus de ceilalți.

Mongardi nu era un jucător arogant. Nu-și folosea puterea să-i hărțuiască pe jucătorii tineri și asta a fost o lecție importantă pentru mine. Poate că empatia lui venea din faptul că jucase în Serie A și coborâse la un nivel inferior. Trecuse prin toate fazele și nu mai avea nimic de

demonstrat nimănui, așa că orgoliul lui nu avea de suferit.

Era liderul echipei, dar nu și căpitan. Așa cum se obișnuia pe atunci în Italia, căpitanul echipei avea cea mai mare vechime la club. Pentru mine, a fost evident că acesta nu era decât un jucător senior, cum era evident și că Mongardi avea calitățile unui lider tehnic. Avea experiența din Serie A, cunoștea cel mai bine jocul și era un exemplu de netăgăduit pentru restul echipei. M-am inspirat din comportamentul lui și, când s-a ivit șansa să joc în Serie A la Roma, am știut ce trebuie să fac, mulțumită lui.

Managerii

Când am ajuns la Roma, nu a trebuit să identific singur liderul printre ceilalți jucători, pentru că liderul era managerul. Agostino Di Bartolomei era căpitanul, născut la Roma și absolvent al Academiei de la Roma, însă numai cei din afara terenului îl considerau liderul echipei. Era, în schimb, liderul politic. Avea o relație foarte bună cu presa, suporterii și clubul, și poate că managerul îl privea tot ca pe un lider, dar în rândul jucătorilor nu avea același statut. Avea eficiență în rolul său, dar la vestiare era unul dintre noi.

Din punctul meu de vedere, managerul Nils Liedholm conducea echipa, lucru neobișnuit de altfel. Era tăcut, dar puternic. Când am devenit și eu manager, m-am întâlnit cu el și a fost un pic stânjenitor. Îl consideram încă tatăl meu. În Rusia se spune că șeful tot șef rămâne, chiar dacă nu are mereu dreptate, și la fel mă simțeam și eu în legătură cu Liedholm.

Impunea atâta autoritate, încât nici nu se deranja să riposteze dacă îl provocai; nu făcea decât să-ți răspundă la întrebare cu o altă întrebare și știai imediat ce ai de făcut. La sfârșitul primului meu sezon la club, am decis să închiriez un apartament împreună cu un prieten din echipă și să mă mut din camera pe care mi-o pune la dispoziție clubul în zona de antrenamente. Ne-am dus împreună în biroul lui Liedholm și i-am expus planul nostru. „Sunteți siguri?” a întrebat el. „Da”, i-am răspuns, „suntem siguri”. „Ok, din partea mea, faceți cum vreți”, a spus el, „dar, în condițiile astea, va trebui să vă antrenați cu academia, nu cu echipa principală. Dacă vreți să vă pregătiți cu lotul principal, trebuie să rămâneți aici.” Ne-am uitat unul la celălalt și am spus amândoi în cor: „OK, rămânem aici.”

Sunt cazuri în care jucătorii se declară nemulțumiți și se plâng de manager, dar nimeni nu vorbea urât despre Liedholm. Toată lumea îl respecta. Când a venit la echipă jucătorul brazilian Falcão, Liedholm i-a dat binecuvântarea și puterea de a conduce. Falcão era un jucător cu extraordinare calități profesionale. Recunoști imediat un lider – e vorba despre personalitatea lui, despre caracter. Nu are legătură cu tehnica. Falcão se număra printre primii jucători străini cu care intram în contact și mă simțeam de parcă venea de pe o altă planetă. Nu era obișnuit cu stilul nostru de antrenament, așa că a fost nevoit să se adapteze. În Brazilia, folosesc foarte mult mingea la antrenamente, în vreme ce în Italia, pe vremea aceea, nu se folosea atât de mult.

Liedholm a început ușor-ușor să ne modifice sesiunile de antrenament, nu doar ca să îl ajute pe Falcão, ci pentru că învăța și el din mers de la

jucător. Am început să folosim mai mult mingea la antrenamente. Liedholm a schimbat un pic structura antrenamentelor, Falcão a făcut și el ajustările necesare, și așa am putut găsi o cale de mijloc. Când o echipă este alcătuită din jucători care provin din mai multe culturi, managerii de top folosesc ce e mai bun de la fiecare. Falcão a venit cu o atitudine de tipul: „De ce nu este mingea aici? De ce nu ne antrenăm mai mult cu ea?”

Comunicarea este esențială în astfel de situații – este fundamentul oricărei relații. Lucrurile pe care le spui, felul în care le spui și momentul în care le spui. Toată lumea are un fel de a fi propriu și un stil personal de comunicare. Unii jucători au nevoie de stimulare, alții preferă să traseze sarcini, iar alții sunt jucători-soldați, care vor doar să execute ordine. Un manager trebuie să ia în considerare toate aceste diferențe de personalitate și să țină cont de opiniile fiecărui jucător, pentru că un jucător va da tot ce are mai bun doar dacă este convins că face ce trebuie. Managerul trebuie să fie dispus să-l asculte și să-i influențeze părerile dacă asta îi oferă șansa la performanță. Mi-am însușit din plin această lecție pe parcursul carierei mele, în momente cum au fost cele în care i-am schimbat poziția lui Andrea Pirlo pe teren sau când i-am propus lui Sergio Ramos să joace mijlocas.

Liedholm avea atâta încredere în puterea lui, încât i-a investit pe jucători cu foarte multă responsabilitate. Nu era strict când venea vorba despre strategia de joc. Ne oferea câteva informații, nu prea multe, și jucătorii aveau libertate de mișcare pe teren, lucru care, așa cum era de așteptat, a creat o și mai bună relație cu managerul. În felul acesta, forma generația nouă

de lideri. Falcão a devenit antrenor, eu sunt antrenor și Liedholm a fost îndrumătorul nostru.

Nu îi era niciodată teamă să traseze sarcini pentru pregătirea fizică fie jucătorilor pe teren, fie instructorilor în afara terenului. Deși îi plăcea foarte mult să fie pe teren, rareori intervenea, și atunci doar în cazul în care sesiza o greșeală flagrantă. Chiar și atunci, nu o făcea cu mânie, ci cu grijă. Avea un stil diferit de antrenare comparativ cu ce se întâmplă în zilele noastre, și îi plăcea la nebunie să fie pe teren ca să îi învețe pe jucători scheme mai degrabă tehnice decât tactice. Îi plăcea foarte mult să perfecționeze tehnica jucătorilor, iar în cazul celor de top, nici nu era nevoie de mai mult. Putea să-și petreacă și două ore exersând un detaliu tehnic.

Își păstra mereu atitudinea profesionistă, chiar și atunci când glumea, lucru care nu se putea spune mereu despre jucători, dar așa stăteau lucrurile pe vremea aceea. Acum, pot să spun că jucătorii dau dovadă de mai mult profesionalism – uneori percep acest lucru ca pe o slujbă. La începutul carierei mele, nu mă gândeam decât că era minunat să joci și să mai fii și plătit pentru asta. Viața era frumoasă. Este important să-ți amintești acest lucru pentru că, până în ziua de astăzi, jucătorii nu-și doresc altceva decât să joace.

Statutul jucătorului este marea schimbare a vremurilor actuale. În prezent, jucătorii au dreptul să facă propriile alegeri, dar pe vremea când jucam eu, eram proprietatea clubului. Nu știam de la un an la altul ce se va întâmpla cu noi, pentru că decizia nu ne aparținea – eram deținuți de club. Nu știam dacă anul următor voi câștiga mai mulți bani sau dacă voi pleca de la club. În momentul de față, jucătorii au mai multă grijă de

ei și au dreptul de a-și decide singuri soarta. Având în vedere că situația privind contractele și salariile este atât de diferită acum față de cum era în trecut, jucătorii ar trebui priviți ca indivizi cu decizii proprii.

Ar reuși un manager ca Liedholm să aibă succes în zilele noastre? Da, desigur. S-ar adapta. Ar înțelege că genul acesta nou de profesionalism este mai intens, că sunt mai puține ocazii de distracție. Pe terenul de antrenamente, jucătorii muncesc din greu, pentru că asta este profesia lor. Pentru mine, profesionalismul are legătură cu intensitatea pe care o folosești când te antrenezi – intensitatea fizică, dar mai presus de toate intensitatea mintală. Asta ar trebui să fie prioritatea managerilor moderni atunci când jucătorii se antrenează.

Sigur că la ora actuală jucătorii și antrenorii sunt supuși unor presiuni exterioare foarte diferite. Ca manager, nu pot controla ce fac jucătorii când sunt în afara clubului. Tot ce pot face este să le spun care este tipul de comportament pe care am pretenția să-l afișeze, adică să mănânce echilibrat, să consume alcool cu moderație și să doarmă suficiente ore pe noapte – să aibă o viață normală și să fie capabili să se integreze. Toată lumea are dreptul la o viață personală dincolo de club, dar dacă un jucător ține cont de aceste lucruri și muncește din greu, atunci mă declar mulțumit de el.

Prima dată când mi s-a cerut să preiau rolul de lider, eram la Roma. Sven-Göran Eriksson preluase conducerea de la Liedholm, iar Agostino Di Bartolomei plecase de la club, așa că Eriksson mi-a propus funcția de căpitan. Mi-am zis: „Tot ce trebuie să fac este să-mi pun

banderola, să vorbesc cu arbitrul, să dau cu banul, să aleg tactica de joc și să stau de vorbă cu ziaristii după meci; asta înseamnă că acum sunt lider?" Mereu am fost de părere că un căpitan trebuie să fie un exemplu pentru echipă, nu prin ceea ce spune, ci prin ceea ce face.

Faptul că am fost numit căpitan nu mi-a schimbat nici ideea de profesionalism, nici de comportament, dar m-a făcut să mă simt mai responsabil. Nu neapărat cu coechipierii – relația cu ei a rămas neschimbată. Eu am rămas același om și înainte, și după preluarea banderolei. Cea mai mare schimbare pentru mine s-a produs în atitudinea față de jucătorii tineri care veneau de la academie. Puteam să fiu un exemplu de urmat pentru ei, la fel cum fusese Mongardi pe vremea când eram doar un puști la Parma. La fel cum el avusese grijă de mine, încercam și eu acum să stau de vorbă cu jucătorii mai tineri și să am grijă de ei. Îmi aminteam ce trăisem pe pielea mea și nu voiam ca puștii aceia să aibă parte de aceleași experiențe neplăcute. Am încercat să le ofer acestor jucători informații și sprijin și, bineînțeles, nu i-am obligat să le curețe ghetetele seniorilor.

Chiar dacă nu am fost căpitan la Roma decât pentru o scurtă perioadă, am avut timp să conștientizez responsabilitatea care decurge din condiția de lider. Am început să înțeleg că a fi lider nu are legătură cu felul în care te percepi pe tine însuși, ci cu felul în care te văd ceilalți. Responsabilitatea mea era să fiu un model. Fiecare echipă are propriile reguli, scrise sau nescrise, și primul care trebuie să le respecte este căpitanul. Este treaba managerului să stabilească regulile, dar și sarcina mea să le respect. Cum am mai spus deja, Liedholm era

mai flexibil, însă Eriksson era mult mai strict. Roma era un club mare pentru Eriksson, așa că e posibil să fi folosit regulile să-și întărească încrederea; Liedholm era atât de încrezător în sine, încât își permitea să fie mai relaxat.

Încrederea lui Liedholm provenea nu doar dintr-o foarte bună cunoaștere a jocului și din succesul de care se bucura ca manager, ci și pentru că se putea lăuda cu faptul că fusese unul dintre cei mai buni jucători din lume. Obişnuia să vorbească de acea perioadă cu mult umor și autoironie. Jucase la Milan cu alți doi mari jucători suedezi – Gunnar Gren și Gunnar Nordahl – și împreună alcătuiseră celebrul Gre-No-Li. Ne spunea: „Nu am dat nicio pasă greșită în San Siro trei ani la rând și, când în sfârșit am ratat, tot stadionul a fost atât de șocat, încât s-a auzit un «Ooooooh!» general.”

Imposibil, îi răspundeam noi râzând. Dar era legendar printre fanii devotați ai lui Milan, ba chiar și în ziua de azi își amintesc toți momentul acela. La sfârșitul carierei sale, toți spectatorii aflați pe stadionul San Siro au aplaudat cinci minute încontinuu după ce Liedholm a dat o pasă greșită – o recunoaștere a tuturor anilor de perfecțiune, dar mai ales o declarație de iubire.

Dar oricât de relaxat era Liedholm, în unele aspecte rămânea foarte strict: trebuie să-ți respecti coechipierii; trebuie să-ți respecti managerul; nu ai voie să te cerți pe terenul de antrenament; nu ai voie să-ți vorbești de rău colegii de echipă. Acestea erau reguli care nu se negociau. Așa cum bănuieți, am învățat foarte multe de la Liedholm. Pentru mine, a fost și a rămas cel mai bun model în fotbal.

Echipa națională

Prima dată când am fost convocat la echipa națională a fost într-un turneu cu patru echipe între Ungaria, Italia, Olanda și Brazilia. În primul meci împotriva Olandei, am înscris după primele șapte minute și acela a devenit cel de-al doilea cel mai rapid gol de debut din istoria echipei naționale de fotbal. Am jucat 26 de meciuri cu echipa națională și nu am mai înscris niciodată.

După meci, ne-am întors la hotel să ne odihnim înainte de următorul meci cu Uruguay la Montevideo, dar doi dintre colegii mei, Claudio Gentile și Marco Tardelli, mi-au spus: „Hai să ieșim în oraș – trebuie să sărbătorim.” Nu mă simțeam confortabil să fac asta, pentru că aveam doar 21 de ani și nu știam dacă managerul ar fi fost de acord. Aveam voie să ies în oraș după doar un meci jucat la națională? „Trebuie să vii”, au insistat ei. „Trebuie să ne faci cinste cu o bere pentru că ai înscris primul tău gol.”

„Dar ce o să spună managerul?”

„Nu-ți face griji pentru el – ești cu noi.”

Așa că am ieșit să sărbătorim, nimic exagerat. Am stat de vorbă și am băut câteva beri, dar până să ne dăm seama, s-a făcut târziu și când ne-am întors cu un taxi la hotel la ora unu noaptea, cine ne aștepta chiar la intrare cu brațele încrucișate și cu o expresie amenințătoare? Managerul, desigur – statura impozantă a lui Enzo Bearzot.

„Ce facem acum?” am spus, oarecum panicat.

„Stai liniștit – ocolim hotelul și intrăm pe ușa din spate.”

Ne-am dus la intrarea din spate, am luat-o prin garaj și am urcat cu liftul până la etajul nostru. Și când s-a deschis ușa liftului, managerul era

acolo, așteptându-ne. „Tu și tu”, le-a spus el lui Gentile și Tardelli, „în pat cu voi”.

„Iar tu”, mi-a zis el, „tu vii cu mine”. Am înțeles atunci cine a condus și cine s-a lăsat condus. Bearzot mi-a spus că m-am lăsat ușor influențat și mi-a explicat în termeni categorici cum ar trebui să reacționez în viitor. Să ascult întotdeauna, mi-a spus el, dar să iau singur deciziile în ceea ce mă privește.

Am putut remarca diferența dintre Bearzot și Liedholm într-un alt incident, similar cu acesta. Eram într-o seară în mașină împreună cu doi colegi de la Roma și câteva fete, și am oprit în fața hotelului. L-am văzut pe Liedholm ieșind din hotel și, când ne-a zărit în mașină, a venit încet spre noi. Nu aveam unde să ne ascundem, așa că am așteptat să ne primim muștruluiala de la manager. Când a ajuns în dreptul mașinii, ne-a făcut semn să lăsăm geamul în jos, apoi s-a uitat înăuntru și a spus foarte calm: „Aveți loc și pentru mine?” Aceasta era diferența dintre Bearzot și Liedholm, dar asta nu înseamnă că nu erau amândoi manageri de succes. Eu nu pot semăna decât cu unul dintre ei, pentru că așa mi-e felul, dar am învățat că două stiluri diferite pot fi la fel de eficiente.

Eu nu aș putea să fiu niciodată la fel de dur ca Bearzot. În perioada în care am jucat pentru el, insista mereu să jucăm om la om – asta până la Campionatul Mondial din 1986. Om la om, de fiecare dată. Sigur că tactica îi convenea de minune prietenului meu Gentile. Instructorii îi spuneau lui Gentile: „Trebuie să lovești tot ce mișcă pe teren. Chiar și mingea. Dacă se nimerește să fie mingea, cu atât mai bine.” Gentile i-a ținut pe cei mai buni – Zico, Diego Maradona – și era ca un scai.

Eu nu eram obișnuit să joc om la om pentru că Liedholm ne acorda mai multă libertate să ne apărăm. În 1984, echipa naționalei a avut un meci amical în Bologna și eu am fost înlocuitor. Când s-a hotărât în sfârșit Bearzot să mă bage pe teren, mi-a spus: „Ține-l pe 10.” Am încercat să-l identific pe acest număr 10, dar nu vedeam decât numărul 3, numărul 14, numărul 15 – nici urmă de numărul 10. De pe bancă, Bearzot îmi striga: „Ține la 10!” Dar de unde să-l iau?

Motivul pentru care nu-l găseam pe jucătorul cu numărul 10 era că fusese înlocuit fără ca Bearzot să bage de seamă. La sfârșitul meciului, era supărat pe mine și mi-a spus: „Ți-am spus să-l ții pe 10!” Am încercat să-i explic că nu era pe teren, dar nu puteai să te contrazici cu Bearzot.

Italia a câștigat Campionatul Mondial din 1982 și, când a început competiția din 1986, eram considerați o echipă puternică. Campionatul urma să se desfășoare în Mexic, la 3 000 de metri altitudine. Ne-am dus la munte în Italia în toiul iernii și dimineața nu ne-am antrenat – nu am alergat, nu am mers –, în schimb, am stat de vorbă. Unii jucători întrebau: „Cum putem să ne pregătim pentru un astfel de Campionat Mondial?” Dar nimeni nu l-ar fi întrebat pe antrenor. Nu era un mediu bun. Ne-am întors repede din Mexic.

Sistemul

Când am plecat de la Roma și m-am mutat la Milan, eram deja un jucător cu vechime, dar rămăsesem tot băiatul cel nou. Franco Baresi era căpitanul echipei, dar din cauza personalității lui, nu era un lider natural. Nu vorbea mult în afara terenului, dar pe teren era volubil – analiza

comportamentul și mișcarea echipei. Se întâmplă uneori ca liderul să fie înzestrat și cu abilități tehnice, și cu personalitate, dar deseori aceste două aspecte se regăsesc la jucători diferiți. Unul poate fi un lider tehnic, celălalt de personalitate.

Milan trecea printr-o perioadă dificilă când m-am alăturat eu echipei. Clubul avusese un parcurs fantastic în anii '60 și '70, când câștigase de două ori Cupa Europei, și în 1979 câștigase ultima dată Scudetto, dar anii '80 nu fuseseră buni cu ei. Echipa trecuse prin retrogradare, urcase din nou în clasament, apoi Silvio Berlusconi cumpărase clubul și investise în echipă.

Când am ajuns la club, eram unul dintre puținii jucători care câștigaseră vreodată ceva. Câștigasem Scudetto în 1983, jucasem în finala Cupei Europei în 1984 și, la vremea aceea, eram considerat unul dintre cei mai buni mijlocași din Italia. Acest lucru mi-a conferit un statut aparte în cadrul echipei. Ca jucător nou, am fost identificat drept lider datorită trecutului meu, rezultatelor și calităților mele tehnice. Nu grație comportamentului, desigur, pentru că încă nu-mi cunoșteau caracterul. Am devenit un punct de referință pentru unii dintre ceilalți jucători.

Rezultatele trecute se dovedesc întotdeauna folositoare când ajungi la un club nou. Este mai ușor să câștigi respectul celorlalți. Când am ajuns la Madrid ca manager, câștigasem de două ori Liga Campionilor, motiv pentru care jucătorii m-au respectat foarte mult din prima clipă. După aceea, sigur că încep să te judece, dar la început te bucuri de un avantaj. Trebuie să folosești această perioadă ca să construiești o relație cu jucătorii. Nu fi orgolios, nu te lăuda. Sigur că aș fi

putut să mă laud cu rezultatele mele, dar aş fi pierdut imediat respectul jucătorilor. Când am ajuns la Milan ca jucător, eram apreciat pentru trecutul meu şi, aşa cum aveam să descopăr mai târziu ca manager, luna de miere durează doar până la prima sesiune de antrenament, când jucătorii încep să te judece.

La Milan, erau trei jucători olandezi extraordinar de buni: Frank Rijkaard, un jucător axat pe fizic şi foarte talentat; Marco van Basten, un jucător tehnic incredibil; şi Ruud Gullit, un fotbalist complet, cu un caracter puternic. Ruud era unul dintre lideri – încerca mereu să-i motiveze pe ceilalţi şi să le insuflă curaj. Jucătorii străini păreau să aibă cele mai puternice personalităţi din echipă.

În ciuda tuturor jucătorilor cu caractere puternice şi a poziţiei mele în cadrul grupului, sistemul era cel care conducea echipa – mereu sistemul trebuia respectat. Aceasta era metoda managerului Arrigo Sacchi. Cei trei jucători care au devenit modele de urmat am fost eu, Baresi şi Gullit, dar numai pentru că respectam sistemul. La vremea aceea, tactica lui Sacchi era diferită de a celorlalţi. Voia pătrunderi rapide, aşa că Baresi trebuia să preseze cât mai sus pornind din spate; Gullit, unul dintre cei mai buni atacanţi din lume, trebuia să alerge foarte mult, iar treaba mea era să fac legătura între apărare şi atac, având grijă să pasez repede mingea. Unii antrenori actuali seamănă cu Sacchi din acest punct de vedere – presează sus, recuperează mingea în poziţiile de atac şi apoi atacă rapid. Viteza e pe locul întâi, posesia pe al doilea.

Sacchi a avut un parcurs neobişnuit până să devină antrenor la Milan. Nu era un jucător faimos. Tatăl lui avea o afacere cu încălţăminte

și în anii '70 Sacchi s-a angajat la compania tatălui său, vânzând pantofi în Olanda. Pe vremea aceea, Ajax dezvoltase conceptul de Fotbal Complet, în care jucătorii puteau să schimbe pozițiile și să joace deopotrivă ca atacanți și fundași. Sacchi era fascinat de acest sistem și l-a studiat de câte ori a avut ocazia. Apoi s-a întors în Italia, croindu-și drum prin divizii, până ce a ajuns la Milan. A venit la noi cu cele mai inovatoare idei despre fotbal.

Dat fiind că Gullit, Baresi și eu eram esențiali pentru implementarea ideilor sale, eram totodată reprezentanții lui pe teren, dacă pot spune așa. Sacchi semnase cu mine – în ciuda îndoielilor legate de rezistența mea fizică exprimate de Galliani și Berlusconi – să reprezint centrul echipei. Avea convingerea că dețin inteligența necesară pentru a înțelege ce trebuie făcut ca să-i pun ideile în aplicare.

De câte ori cumpăra un jucător, Sacchi se informa în detaliu nu doar despre tehnicile folosite, ci și despre personalitatea lui – viața personală și comportamentul. Mi-a spus că, vreme de cincisprezece zile, îl trimisese pe prietenul lui să urmărească sesiunile de antrenament, ca să-și facă o idee despre atitudinea mea pe teren. Voia să fie sigur că mă comport profesionist. Știa ce vrea și cât de mult vom fi nevoiți să muncim ca să ne atingem obiectivul, dar mai știa și că, dacă avea grijă să se ocupe de toate detaliile, puteam să învingem toate echipele din Serie A.

În ciuda problemelor mele cu genunchii, am fost obligat să muncesc mai mult la Milan decât pe vremea când eram jucător la Roma – mai mult decât muncisem vreodată în viața mea. Sacchi voia să mă mișc foarte mult înainte și

Înapoi, să-i ajut pe rând pe Baresi și pe Gullit. Ca să fie sigur că știam distanța exactă la care trebuia să stăm unii față de ceilalți, Sacchi ne lega uneori pe toți trei cu o sfoară. La început, ni s-a părut o nebunie. Am slăbit șase kilograme în acele prime trei sezoane cu Sacchi. M-am dus acasă într-o zi să-mi vizitez familia și mama a deschis ușa și a întrebat: „Cine ești tu? Oamenii ăia încearcă să-mi omoare fiul!”

DEZVOLTAREA: METODA TĂCUTĂ

- Regulile pot fi elastice, dar, la fel cum se întâmplă cu un balon, există limite. Fă-ți limitele cunoscute.
- Încrederea în sine naște încredere. După cum spune Mike, escrocul din *House of Games* în regia lui David Mamet: „De ce se numește un artificiu de încredere? Pentru că te păcălesc să ai încredere în mine? Nu, pentru că eu sunt cel care îți acordă încrederea mea.” Marii lideri îi fac pe ceilalți să aibă încredere în ei.
- Nu este mereu ușor să te percepi ca pe un lider. Ține minte, dacă cineva ți-a oferit un loc de muncă, înseamnă că are încredere în tine, așa că ai și tu încredere în judecata lui.
- În general, oamenii iubesc ceea ce fac. Nu le distruge acea iubire.
- Intensitatea este un lucru benefic. Dar nu uita, nu trebuie să fii nefericit ca să îți faci treaba bine.

MĂRTURIILE JUCĂTORILOR

Paolo Maldini despre Carlo

Carletto rămâne pentru mine același om dintotdeauna. Reușește să spună glume chiar înainte de finala Ligii Campionilor. Eram o familie la Milan și asta fac familiile. Pentru Carlo, ideea de familie este totul; absolut totul se reduce la asta. Nu se enervează niciodată – sau, mă rog, *aproape* niciodată. Sunt sigur că fiecare jucător poate să spună o poveste despre cum a făcut o criză de nervi în vestiar.

Dintre toate tehnicile de leadership pe care le-am întâlnit, a lui este în mod cert cea mai puțin problematică. Carlo nu-și manifestă propriile temeri și presiuni, așa că echipa își păstrează calmul. Din când în când însă, chiar și cel mai răbdător om din lume își pierde stăpânirea de sine.

Povestea mea preferată s-a petrecut atunci când a răbufnit la Lugano, după un meci demonstrativ în presezon cu echipa Suediei. Părea să-și fi ieșit complet din minți. Ne-a vorbit extrem de dur, împrôscându-ne cu insulte – lucruri oribile, impardonabile, pe care nu pot să le reproduc. A ținut-o așa o vreme, până când am simțit că mă bufnește râsul. O luase complet razna și nu-l mai văzusem niciodată într-o asemenea postură. Se făcuse stacojiu la față și

lângă el stătea Adriano Galliani, care avea la gât o cravată galben strălucitor. Împreună, arătau ca un curcubeu.

Două zile mai târziu, a venit la noi și și-a cerut iertare. Nu putea să rămână grosolan până la capăt. În sufletul lui, e moale ca un ursuleț de pluș. Secretul parcursului nostru încununat de succese îl reprezintă faptul că este un tip obișnuit. Nu are nevoie să fie Cel Ales ca să câștige. Este suficient să aibă liniște interioară și să stea departe de luminile rampei, să evite să aprindă artificii în fața camerelor de filmat.

Eu și Carletto am avut întotdeauna o relație de muncă apropiată și confortabilă. Puteam să vorbim despre orice. De câte ori se întâmplă să-și piardă calmul, vine invariabil la mine și mă întreabă: „Paolo, greșesc eu?” Carlo nu vrea să facă totul de unul singur, ci să țină oamenii aproape de el și să le delege sarcini, semnul unei inteligențe aparte. Acesta este motivul pentru care poate câștiga oriunde merge: la AC Milan, Chelsea, Real Madrid – oriunde. Cunoaște extraordinar de multe lucruri despre fotbalul global. Are o experiență uluitoare despre fiecare aspect al jocului. Încă de pe vremea când era jucător a demonstrat calități de organizare ieșite din comun, o înțelegere fantastică a jocului și nenumărate idei constructive. Nu prea poți să spui lucruri negative despre el, fie că este vorba despre aspectele tehnice, fie despre caracteristicile umane: dacă o faci, înseamnă că nu ești imparțial.

La AC Milan, începând cu Arrigo Sacchi, s-au perindat mulți antrenori, aproape fără excepție câștigători, dar fiecare a condus grupul în propria manieră. Lăsând deoparte chestiunile de metodă și rezultatele, dacă m-ar întreba cineva care a

fost omul care a contribuit cel mai mult în anii aceia la îmbunătățirea atmosferei, aş spune că a fost Carletto. Înainte să vină la Milanello, era destul de rigid, mai puțin deschis la inovația tactică, dar a făcut progrese cu timpul. A evoluat și, odată cu el, am evoluat și noi, pentru că un astfel de om trebuie să beneficieze de jucători care să nu profite de el. La baza tuturor lucrurilor pe care le făceam, stătea încrederea reciprocă. De-a lungul anilor, au fost oameni care au profitat de situație, dar ne asiguram imediat că înțeleg cum era nevoie să se comporte. Le explicam întotdeauna că trebuie să-l respecte pe Carletto indiferent ce s-ar întâmpla, datorită fotbalului magic pe care este capabil să-l invoce oriunde și oricând, datorită felului în care se adresează jucătorilor și modului în care se comportă în afara terenului.

Toți cei care apar menționați în această carte îl vor descrie într-o mie de moduri diferite. Pentru mine, el este un prieten de care mi-e tare dor.

10. Valorile

Gestionarea nebuniei

Oamenii care nu au legătură directă cu fotbalul se întreabă uneori cum reușesc să „gestionez nebunia” în care s-a transformat fotbalul la ora actuală. Pentru mine, este ceva normal. Este tot ce știu de când am plecat de-acasă acum aproximativ 40 de ani. Am fost jucător vreme de aproape 20 de ani și antrenor pentru o perioadă și mai lungă. Este singura nebunie pe care o cunosc.

Sigur că știu și eu care sunt statisticile. În Anglia, meseria cu cea mai mare fluctuație a mâinii de lucru este cea de cameristă, iar pe locul al doilea se situează antrenorul de fotbal. Cei de la League Managers Association îmi trimit în fiecare lună revista lor și rămân șocat de câte ori citesc că, dacă un manager rezistă mai mult de 27 de luni la un club englezesc, este considerat „de lungă durată”. În Italia, perioada se apropie mai degrabă de 27 de ore.

În plus, am observat că mai puțin de jumătate dintre antrenorii din Anglia nu primesc un alt loc de muncă în fotbal dacă sunt concediați de la primul lor club. Nu se mai întorc în lumea fotbalului. Îmi amintesc acum cât de aproape am fost și eu să fiu concediat de la primul loc de muncă la Reggiana – după șapte meciuri, când

eram la coada clasamentului. Am scăpat doar pentru că mă bucuram de un renume. Eram încă faimos, pentru că jucasem și eu fotbal și proveneam din acea regiune. Astăzi, mă simt atât de norocos – atât de privilegiat și recunoscător – să mă aflu în fruntea acestei profesii, pentru că știu că lucrurile ar fi putut la fel de bine să meargă extrem de prost.

Oamenii spun că nebunia se datorează fanilor, dar eu nu am cum să controlez acest aspect. Există trei lucruri pe care nu le pot controla: președintele, suporterii și presa. Am învățat să nu-mi fac prea multe griji în privința lor. Ce rost ar avea? Vreau să aduc îmbunătățiri acolo unde dețin controlul, adică în relația mea cu jucătorii. Țsta este singurul meu țel. Sigur că și jucătorii pot contribui la nebunia generală, dar măcar am posibilitatea să limitez haosul.

Nebunie sau nu, eu îmi iubesc meseria. Îi respect pe oamenii cu care lucrez și sunt respectat de cei care lucrează cu mine. Este rolul perfect. Dat fiind că nu mai pot juca fotbal, asta este ceea ce vreau să fac. Se spune că dacă faci ceea ce-ți place, nu trebuie să mergi la serviciu nicio zi din viața ta, și este perfect adevărat.

Am foarte multe de câștigat din colaborarea cu sportivii de elită ai jocului. Prin asta, mă refer la oamenii care beneficiază de cele trei calități diferite ale jucătorilor de top: în primul rând, propriul talent; în al doilea rând, talentul contextual – cum se adaptează din punct de vedere cultural; și în al treilea rând, talentul de echipă – care este contribuția lor la bunul mers al echipei. Talentul nu este complet dacă un jucător îl pune doar în slujba propriei persoane. Dacă vrei să fii un mare campion, un jucător cu adevărat redutabil, nu este suficient să ai doar

talent individual. Toată lumea va ști că ești foarte talentat, dar dacă vrei să fii *fuoriclasse*, cum spunem noi în Italia – ieșit din comun, mai presus de toți ceilalți –, trebuie să întrunești toate categoriile de talente. Mi se pare fantastic că am ocazia să fiu martorul devenirii unor astfel de jucători a căror echipă o conduc.

Referințe

Sper că am reușit să demonstrez pe parcursul acestei cărți cât de important este să ai oameni ca „puncte de referință” – oameni care să ofere un exemplu și care să îndeplinească rolul de modele prin comportamentul pe care îl afișează. Personal, când eram foarte mic, îl admiram pe Sandro Mazzola – după tata, desigur. Pe vremea aceea, eram un fan al celor de la Inter și el era jucătorul meu favorit, pentru că mi se părea că este cel mai puternic. Putea să joace atacant sau mijlocas ofensiv și eram înnebunit după tehnica lui de joc.

Citatul meu preferat despre munca de echipă îi aparține baschetbalistului Michael Jordan, poate unul dintre cei mai mari jucători individuali din toate timpurile, dar în egală măsură un extraordinar jucător de echipă. Este un citat care nu ar trebui să lipsească de pe peretele niciunui vestiar:

Sunt foarte multe echipe, în fiecare sport, care au jucători fantastici și nu câștigă niciodată trofee. De cele mai multe ori, jucătorii aceia nu sunt dispuși să se sacrifice pentru binele întregii echipe. În mod ironic, tocmai lipsa lor de disponibilitate pentru sacrificiu le face și mai dificilă atingerea obiectivelor personale. Unul dintre lucrurile în care eu cred cu tărie este că,

atât timp cât gândești și lupți pentru echipă, recompensele individuale vor veni de la sine. Talentul câștigă meciuri, dar spiritul de echipă și inteligența câștigă campionate.

Iubesc filmele și am fost mereu un fan al lui Robert de Niro. În niciun alt film nu întruchipează mai bine toate idealurile pe care le admir la el decât în *Vânătorul de cerbi*. Cred că am văzut filmul de zece ori și cel mai mult apreciez faptul că este despre prietenie și despre cum să ne bazăm unii pe ceilalți în situații extreme.

Același lucru îl apreciez la un alt film, care este favoritul meu în acest moment, *Viața e frumoasă*. Din nou, situația este groaznică, dar soluția, minunată. Îmi place ideea că un singur om este capabil să schimbe o situație nefericită cu ajutorul ironiei, chiar dacă este înconjurat de tragism. Face situația suportabilă pentru fiul lui, în timp ce el însuși este obligat să înfrunte realitatea. Aceasta este definiția sacrificiului.

Ador filmul *Nașul*. Pelicula transpune două dintre cele mai importante aspecte în relațiile interumane, respectul și autoritatea calmă. Vito Corleone este un lider care ar trebui să fie un punct de referință, pentru respectul pe care îl primea din partea tuturor – familie, prieteni, oamenii care lucrau cu el și chiar dușmanii. Desigur, știu că face lucruri reprobabile și că Mafia este o organizație criminală, dar mă refer aici la modul în care familia lui acționa la nivel intern, la respect. Știu că sunt voci care susțin că este vorba despre frică, nu despre respect, dar este o frică născută din recunoașterea calității lui de lider. Sunt aceleași calități care se regăsesc și la cei care conduc în numele binelui, doar că în film sunt îndreptate într-o direcție greșită.

Mă impresionează oamenii care încearcă mereu să găsească idei noi, indiferent de domeniul în care activează. Am participat la un moment dat la o convenție a cardiologilor în San Francisco și am decis apoi să investesc într-o companie care dezvoltă un nou tip de valvă pentru persoanele cu probleme cardiace. Este incredibil ce poate să facă. Am un prieten care vrea să facă filme de animație. Volumul de muncă pe care trebuie să-l depună, să coloreze mii de imagini ca să creeze animația, mi se pare impresionant. Mă fascinează cei care gândesc diferit. În fotbal nu avem suficienți astfel de oameni – aici mă situez și eu. Trebuie să gândim mai mult pe lângă direcția principală de mers.

Deconectarea

Trebuie să recunosc că sunt un pic obsedat, dar majoritatea oamenilor de succes au această înclinație – mai ales sportivii profesioniști. Cum altfel ai putea explica nenumăratele ore de antrenament repetitiv de care este nevoie pentru a ajunge la un anumit standard tehnic, ca să nu mai vorbim de orele de care este nevoie pentru a înțelege jocul și pentru a-l gestiona. Eu sunt obsedat de curățenie. Contează foarte mult să fiu ordonat și organizat. Până și în lucruri cum ar fi hainele mele – știu exact unde îmi țin cămășile albe și unde stau cămășile albastre. Micile detalii – totul este ordonat. Mi se trage de la conviețuirea cu preoții, de pe vremea când locuiam la Parma. Aveam o cameră mică, așa că a trebuit să fiu organizat.

Am și acum această înclinație și este raportată în special la joc. Pentru mine, banii nu sunt atât de importanți, atât timp cât am destui cât să nu-

mi fac griji. Zlatan și cu mine stăm uneori și povestim despre cum am ajuns unde suntem astăzi. Provenim amândoi din medii sărace și ne vine greu să credem că suntem suficient de bogați, cât să nu mai ducem grija zilei de mâine. Mă uimește să aud că există manageri care insistă să fie plătiți mai mult decât oricine din club – mai mult decât jucătorii.

Eu nu mi-am făcut un scop din asta. Am acceptat că un jucător are tot dreptul să fie plătit mai bine decât mine, pentru că... să fim cinstiți, jucătorii chiar *sunt* mai buni decât mine. Arată-mi un singur om din lumea fotbalului care să creadă că managerul este mai important decât jucătorii. Nu există așa ceva. Suporterii cred că jucătorii sunt cei mai importanți, președintele gândește la fel, iar jucătorii – în mod cert știu și ei foarte bine că sunt cei mai importanți. Singurul moment în care toată lumea acordă importanță maximă managerului este atunci când echipa pierde. Managerul este important doar atunci când se caută un țap ispășitor.

Am fost întrebat adeseori de ce accept să fiu plătit mai puțin decât un jucător. Pentru mine, banii nu sunt factorul stimulator; succesul mă stimulează. Este simplu. Dacă e să am succes, atunci am nevoie de cei mai buni jucători, iar dacă cei mai buni jucători valorează mai mult decât mine, atunci pe ei îi vreau în echipa mea. De fapt și de drept, nu sunt amabil, sunt doar egoist.

Pe vremea când jucam la Roma, președintele Dino Viola mi-a spus: „Nu contează cât câștigi, contează cât pui deoparte; dar ține minte, cu cât câștigi mai mult, cu atât mai mult vei fi respectat.” Acest ultim detaliu l-a adăugat abia

după ce negociase cu mine primul contract din viața mea, desigur.

Ținând cont de toate așteptările celor din jur – să interacționez cu jucătorii, cu oamenii din club, cu jurnaliștii, să țin pasul cu ultimele inovații, să stăpânesc jocul, să am de-a face cu adversarii – și de presiunile jocului – să obțin rezultate, să joc un fotbal de calitate și să-mi păstrez slujba –, îți poți imagina că am multe motive care să mă țină treaz noaptea. Într-adevăr, așa pățeam la începutul carierei: nu dormeam deloc, torturat de toate deciziile pe care trebuia să le iau – din nou, natura mea obsesivă îmi venea de hac. Acum însă, reușesc să mă deconectez.

Experiența ajută în acest sens și la fel de important este să ai un cămin la care să te întorci cu drag. Viața mea familială este sanctuarul meu, locul în care îmi încarc bateriile, fapt care se dovedește a fi crucial în perioadele dificile, ca atunci când pierdem un meci sau când rămân fără slujbă. Îmi place să mă afund în mediul căminului meu. Îmi place să gătesc acasă. Poate că ai sesizat cât de important este pentru mine momentul mesei, ca eveniment social, ca mijloc de relaționare cu cei din jur. Poate că este ceva specific italianesc.

Fotbalul, în schimb, este viața mea, pasiunea, hobby-ul, mediul pe care nu îl părăsesc practic niciodată. Așa cum spun cei de la Eagles în melodia „Hotel California”, poți să pleci din hotel, dar de părăsit, nu ai cum să-l părăsești. Să mă deconectez este felul meu de a lua o pauză de la fotbal, dar de părăsit, nu-l voi părăsi niciodată.

Singurul moment în care mai am probleme cu dormitul este atunci când pierdem un meci, pentru că încep să derulez în minte fiecare fază a jocului. Încerc să-mi dau seama ce trebuie să

facem să fim mai buni, ce trebuie să le spun a doua zi jucătorilor.

În timpul săptămânilor fără competiții, dorm fără probleme. Îmi place abordarea spaniolă, să-mi fac siesta după prânz și să dorm puțin – doar o oră sau două maximum – în ziua în care avem meci seara. Mai sunt și jucători care procedează la fel, pentru că tot mai mulți oameni descoperă beneficiile somnului pentru recuperare, putere, creier. Trebuie să ne documentăm mai mult în privința aceasta. Din fericire pentru mine, îmi iese de minune.

VALORI: METODA TĂCUTĂ

- Lasă-te în permanență călăuzit de modelele tale – de la primii mentori până la cei ale căror rezultate nutrești să le egalezi.
- Deconectarea este importantă – găsește-ți un sanctuar doar al tău.
- Nu îți trăda propriul caracter – nu ai cum să fii altfel decât îți este firea, așa că nu mai încerca.

MĂRTURIILE JUCĂTORILOR

Alessandro Nesta despre Carlo

L-am cunoscut pe Carlo cu cinci luni înainte să semnez cu Milan, pe când eram la echipa națională și mă antrenam la Milanello. Își petrecea multe ore pe terenul de antrenament și la un moment dat a venit la mine și mi-a spus: „Sezonul următor, trebuie să vii să joci aici.” „Nu, nu, nu”, i-am răspuns. „Nu-mi place aici. Vreau să rămân cu Lazio, pentru că știi că sunt un fan al lor. În plus, nu-mi place Milano, prefer Roma.” Trei luni mai târziu, am semnat cu cei de la Milan.

Carlo a fost cel mai important antrenor din cariera mea, pentru că mi-a schimbat mentalitatea. La Roma, situația a fost diferită: dacă jucai pentru Lazio și îi băteai pe cei de la Roma, însemna că ai avut un sezon bun. La Milan, trebuia să câștigi fiecare joc – dacă nu, sezonul următor nu mai aveai ce să faci la echipă. De la Carlo am învățat că, la un club ca Milan, fiecare meci este ca o finală de campionat mondial. Carlo jucase la Milan și acum antrena la Milan – cunoștea mentalitatea clubului. Mi-a explicat că aceasta era cultura locală și că, dacă voiam să rămân la Milan mai mult timp, trebuie să o învăț și să mențin acel standard în fiecare zi, la fiecare sesiune de antrenament. Dacă nu, la revedere, Sandro.

Carlo conducea antrenamentele cu o mână forte. Se asigura că le insuflă tuturor o mentalitate de câștigător. Aceasta este diferența dintre un club ca Manchester United și unul ca Manchester City. Cel dintâi are o istorie mare și o cultură de învingător. Când semnezi pentru Manchester United, nu se acceptă nimic altceva decât victoria. Manchester City, în schimb, are rezultate, dar nu și istorie. Milan are acea istorie.

Mi-a luat ceva timp să mă acomodez după ce am plecat de la Roma – la început, nu eram bucuros de schimbare. Carlo m-a ajutat să fac mai ușor trecerea, amintindu-mi constant că trebuie să dau dovadă de profesionalism în orice moment al zilei. „Adu-ți aminte”, mi-a spus, „acesta este locul ideal pentru tine. Dacă vrei să fii cel mai bun, trebuie să iei exemplu de la cei mai buni. Uită-te și învață de la Maldini, de la Alessandro Costacurta – de la toți profesioniștii Milanului. Dacă îi urmărești pe ei, o să înțelegi ce ai de făcut.” Dacă mă comportam ca ei, puteam să nu mai plec niciodată de la Milan.

Am devenit un jucător mai bun la Milan. Înainte, obișnuiam să joc de parcă eram singur printre ceilalți fundași și nu aveam o echipă întreagă lângă mine, dar la Milan exersam de trei sau patru ori pe săptămână cu cinci fundași – Maldini, Cafu, Costacurta, Kaha Kaladze și cu mine – plus portarul și un mijlocas defensiv de centru. Asta se întâmpla pe vremea când Andrea Pirlo își învăța noul rol.

Când mă gândesc la Carlo, îl compar în mod firesc cu alți antrenori cu care am jucat, ca Dino Zoff și Sven-Göran Eriksson. Eriksson era un antrenor bun și un om de treabă, dar dacă mă întreb ce-l deosebea de Carlo, o să-ți spun că, în perioada în care am jucat cu Carlo, am câștigat

de două ori Liga Campionilor. Am lucrat împreună cam opt ani, dar a fost cu totul altceva, pentru că trebuia să aibă ceva special să antreneze la Milan. Este un club dificil din cauza prezenței lui Silvio Berlusconi și a lui Adriano Galliani, care te presează și au așteptări uriașe de la tine. Galliani este neîndurător, dar Berlusconi este și mai rău, crede-mă pe cuvânt. Carlo însă avea grijă ca nicio problemă să nu-și croiască drum până la echipă. Era ca un zid între echipă și cei doi, lucru care conta foarte mult, mai ales când încercau să pună presiune pe jucători. Este vital să ai un antrenor precum Carlo în astfel de situații. Este cel mai bun.

Când vorbești despre Carlo și fotbal, trebuie să înțelegi cât de inteligent este din punct de vedere tactic. Era întotdeauna pregătit să asculte și să învețe, și apoi să facă modificări dacă ajungea la concluzia că sunt în folosul echipei. Îi pasă de joc și nu se teme de schimbări.

La Milan, schimba des tactica. Când am ajuns la echipă, Pirlo era numărul 10, un mijlocas atacant, dar Carlo își dăduse seama că poziția corectă pentru el era în fața liniei defensive. Echipa s-a schimbat pentru că, avându-l pe Pirlo acolo, ceilalți jucători trebuiau să aibă grijă ce poziții îi avantajează. Andrei Șevcenko putea să joace la marginea liniei defensive adverse, știind că Pirlo putea să-i paseze mai bine în spatele terenului. Carlo a intuit acest lucru și l-a convins pe Pirlo să joace în noua poziție.

Carlo se pricepea foarte bine să identifice și să-ți semnaleze o greșeală. „E vina ta – uită-te la înregistrare”, spunea el. Eu, unul, nu am nimic împotriva. Relația pe care o avea Carlo cu jucătorii seniori îi permitea să abordeze orice chestiune cu aceștia, iar jucătorii îl respectau

atât de mult, încât îi acceptau observațiile și își asumau greșelile.

Carlo știe că, dacă ai un campion, un jucător de top, poți să-i spui unde a greșit și nu se supără – învață din propriile greșeli. Cu totul altfel stau lucrurile în divizia a doua sau a treia. Jucătorii sunt mai defensivi pentru că au mai puțină încredere în ei. Dar când ai în echipă un jucător ca, să zicem, Cristiano Ronaldo, poți să-i spui orice, pentru că un campion rămâne un campion orice-ar fi și înțelege că nu are de ce să se teamă. Carlo era un campion ca jucător și ca antrenor, așa că înțelegea lucrul acesta. Am ascultat și am învățat de la cel mai bun.

Pentru jucătorii foarte buni, victoria înseamnă totul, și atât timp cât antrenorul te poate ajuta să câștigi, ascultă ce are să-ți spună. Știu că tuturor le place să vorbească despre meciul în care am fost învinși de Liverpool în finala Ligii Campionilor din 2005, așa că voi vorbi și eu despre acel moment – dar trebuie să înțelegi că prefer să vorbesc despre meciurile câștigate. Când câștigam, Carlo spunea mereu că era 100% convins că o să învingem – era foarte încrezător în aptitudinile noastre. Dar când am pierdut, așa cum s-a întâmplat în acea finală, oamenii au întrebat dacă era vina lui Carlo. A cui era vina? Eu zic că vina ne-a aparținut nouă, jucătorilor, pentru că prima repriză a fost cea mai bună din câte jucaserăm vreodată. La vestiar, Carlo ne-a spus: „Haideți, băieți, încă nu s-a terminat. Nu, nu, nu – nu încă. Mergeți înapoi și mai înscrieți un gol, chiar două, pentru că abia atunci putem să stăm liniștiți.” Dar le-am dat voie celor de la Liverpool să joace zece minute – doar zece minute din 120 – și ne-a costat tot meciul.

Care a fost singura greșeală a lui Carlo? Nu m-a ales pe mine să execut penalty-ul. În finala de la Manchester, împotriva celor de la Juventus, am executat un penalty și am înscris. La Istanbul, Carlo nu m-a ales și a fost singura dată când a greșit în relația cu mine în cei opt ani petrecuți împreună. Nu e rău, nu?

CONCLUZIE

Chris Brady

Lecțiile omului

Pe coada avionului personal al lui Elvis Presley erau inscripționate literele TCB. Sunt prescurtarea de la Taking Care of Business.¹⁰ Dacă ar fi avut un astfel de avion, Carlo ar fi inscripționat pe el TCP: Taking Care of People.¹¹ Acest unic calificativ rezumă întreaga lui filozofie managerială. După cum spunea Pat Summitt: „Oamenilor nu le pasă deloc cât de multe știi până nu știi cât de mult îți pasă.” În mod similar, când Fabio Capello l-a sfătuit pe David Beckham să vină la Milan, i-a spus următorul lucru: „Carlo va avea grijă de tine.”

Grija pentru oameni nu este un lucru ce poate fi învățat tradițional. Este o calitate ce se dobândește neoficial, pe baza observațiilor din copilărie și a unei empatii naturale. Carlo este cu adevărat răbdător, aproape stoic, și recunoaște că uneori are tendința să exagereze. Are o atitudine calmă în afaceri, de o intensitate cvasi-permanentă, ceea ce îi permite să transmită și altora din calmul lui; aceasta este esența abordării sale „tăcute”.

Carlo nu trebuie să simuleze autenticitatea. Este dispus să investească timp în oameni, în a-i asculta, indiferent de poziția lor socială sau de

lipsa oricăror cunoștințe despre mult iubitul lui joc, în ideea în care, ignorându-i, ar putea rata o informație esențială. În calitate de manager, cel mai mult prețuiește crearea de relații, iar metoda lui se bazează mai degrabă pe influențarea celorlalți decât pe lingușire sau impunere cu forța.

Mai presus de orice, Carlo Ancelotti crede în poziționarea centrală a „familiei” în tot ceea ce face. Pentru el, un ingredient esențial al succesului este să poată avea încredere în colegi la fel cum are în membrii familiei lui. Dacă nu există sentimentul acela familial când ajunge la un club nou, îl va crea în limitele ariei sale de control – cu jucătorii și stafful. Un aspect fundamental al filozofiei „tăcute” este să nu-și facă griji în privința lucrurilor pe care nu le poate controla.

Trebuie să existe o distanță între lider și adeptul lui. Carlo nu vede niciun impediment sau contradicție în a păstra atât apropierea unei relații, cât și profesionalismul distanțării. Sigur că suntem o familie și ne iubim unii pe ceilalți, spune el, dar avem în continuare un tată, o mamă, un frate mai mare, fiecare cu rolul specific în administrarea familiei. Atât timp cât toată lumea știe că familia este pe primul loc, oamenii își vor respecta rolurile și deciziile luate de lider.

Este greu să fii acceptat ca membru al conceptului său de „familie fotbalistică”, dar la fel de greu este și să fii exclus, odată ce ai fost primit. Interveniunile din această carte reprezintă dovada legăturii durabile pe care o creează cu oamenii cu care lucrează.

Așa cum a spus și Carlo în capitolele precedente, crede în celebra maximă atribuită lui Peter Drucker: „Cultura mănâncă strategia pe

păine.” Integrarea culturală este, așadar, esențială pentru filozofia managerială a lui Carlo. Într-un articol recent din *Harvard Business Review*, Boris Groysberg și Abhijit Naik fac trimitere la un studiu convingător, efectuat în anii '90 de Jeff Borland și Jeanette Ngaire Lye.¹² Concluzia studiului susținea că integrarea culturală contează cu adevărat, că nu este doar un accesoriu „la modă”, ci un element esențial pentru performanță.

În anul 2015, șapte antrenori din Liga Națională de Fotbal și-au pierdut slujbele în Lunea Neagră, prima zi după sfârșitul sezonului, atunci când se obișnuiește concedierea antrenorilor principali de către proprietarii nemulțumiți de rezultatele lor. Toate locurile rămase astfel libere s-au ocupat în mai puțin de o lună. Cât de mult s-au informat în prealabil ambele părți implicate despre integrarea culturală? Chiar dacă știm că este un aspect important, continuăm să nu-i acordăm atenție. Așa cum remarcă Groysberg și Naik: „Procese folosite pentru a stabili că integrarea a fost efectuată cu succes sunt considerate reușite după îndeplinirea lor – un caz clasic de predispoziție pentru supraviețuire.” Nu există ideea de surpriză plăcută când vine vorba despre un loc de muncă nou. Chiar și în cazul sejurului său ghinionist de la Juventus, Carlo a știut perfect la ce se înhămasse. A luat decizia în deplină cunoștință de cauză, știind perfect cu ce provocare culturală avea să se confrunte.

Odată intrat în companie, indiferent de apariția unor surprize neprevăzute, ești responsabil pentru cultura pe care o gestionezi. Pentru Carlo, „mentalitatea de câștigător” este un element esențial al mediului cultural. Alessandro Nesta,

spre exemplu, a povestit cum Ancelotti i-a prezentat detaliat care este natura filozofiei de la Milan, unde victoria nu era o opțiune, ci o necesitate.

Toți oamenii intervievați pentru această carte au declarat că obsesia lui Carlo pentru victorie se propaga la toate nivelurile cluburilor la care antrenase. Într-adevăr, au afirmat că era o temă care se regăsea la toți managerii buni pentru care jucaseră, Carlo însuși menționând-o în poveștile despre managerii pe care îi respecta atât din perioada în care jucase, cât și în cariera de manager.

Managementul jucătorilor de geniu

Odată puse bazele culturii, atenția managerului trebuie îndreptată asupra afacerii înseși. Produsul în fotbal este, scurt și la obiect, ce se întâmplă pe teren. Fără un produs de calitate (o echipă câștigătoare), celelalte fluxuri de producție sunt afectate. Aceasta este aria cel mai bine acoperită de modelul Ancelotti. La nivelul la care activează el în prezent, gestionarea jucătorilor de geniu extrem de bine plătiți este o responsabilitate fundamentală. Directorul executiv de la Bayern München, Karl-Heinz Rummenigge, a spus: „Carlo Ancelotti a avut succes ca antrenor peste tot pe unde s-a dus și a câștigat Liga Campionilor de trei ori. Carlo este un profesionist tăcut, echilibrat, care știe cum să se comporte cu vedetele și să facă un joc diversificat. Asta căutam noi și asta am găsit.”

Și chiar pare să fie pe calapodul celor de la Bayern. Așa cum se întâmplă cu toate „supercluburile”, premiul absolut va fi Liga

Campionilor. Nu e de mirare, așadar, că au ales antrenorul care deține cel mai mare număr de victorii din Liga Campionilor. Presiunea de a câștiga din nou trofeul nu-l va speria pe Ancelotti – la urma urmelor, a câștigat „La Décima” cu Madrid în primul lui sezon petrecut acolo, după ce clubul trecuse printr-o perioadă de secetă de 12 ani.

La nivelurile cele mai înalte, managementul superstarurilor devine elementul central din fișa de post. Chiar dacă în prezent organizația este cea căreia îi revine sarcina să caute, să achiziționeze și să elimine jucătorii de geniu, managerul este în continuare responsabil pentru exploatarea cât mai eficientă a acestor achiziții. Managerul trebuie să își asume responsabilitatea pentru dezvoltarea și păstrarea jucătorilor cumpărați. Ancelotti a fost nevoit de-a lungul timpului să se ocupe atât de realitățile, cât și de miturile economiei jucătorilor valoroși.

Mare parte dintre miturile răspândite de „experții” în managementul jucătorilor de geniu au fost demontate cu succes de Dana Minbaeva și David Collings.¹³ Printre acestea, se numără miturile pe care le cunoaște îndeaproape colegul și colaboratorul meu Mike Forde. Mike a fost cinci ani director de operațiuni la Chelsea și lucrează în prezent drept consultant pentru echipe de înaltă performanță, cum ar fi San Antonio Spurs din NBA, antrenată de Gregg Popovich. El susține că realitățile managementului jucătorilor de geniu sunt de fapt cât se poate de simple, doar că uneori sfidează logica.

Un astfel de mit susține că este suficient să ai oamenii potriviți. Modul acesta de lucru de tip bătălia-pentru-talente pornește de la premisa că

tot ce trebuie să faci este să aduci un jucător de geniu la echipă și rezultatele vor veni de la sine. Greșit! Astfel de jucători au nevoie și își doresc îndrumare – lucru care poartă numele de management. Un alt mit este cel potrivit căruia, dacă ocupi toate pozițiile din echipă cu jucători de primă mână, ai succesul garantat. *Galacticii* lui Pérez de la Madrid au cam subminat și această teorie.

Următorul mit demascată de Minbaeva și Collings este cel potrivit căruia transferul jucătorilor de valoare este întotdeauna dăunător pentru organizație. Stabilitatea face legea sau, cel puțin, așa pretinde mitul. Nu neapărat, spune Mike Forde, care susține că organizațiile ar trebui pur și simplu să accepte că, mai devreme sau mai târziu, jucătorii de geniu vor pleca în altă parte. Sunt puțini oameni extrem de talentați care să-și dorească o meserie pe viață. Într-adevăr, de-a lungul carierei sale, un absolvent de academie își schimbă slujba în medie de 11 ori; în cazul unui fotbalist de elită, media este de 3,8 ori. Și ne referim aici la o carieră care durează mai puțin de zece ani. Organizațiile trebuie să înțeleagă că jucătorii sunt cei care îi aleg pe ei, și nu invers. Noua realitate presupune ca liderii să obțină productivitate în prezent, nu loialitate pentru viitor. Toți managerii de fotbal înțeleg acest lucru, iar Carlo nu face excepție.

Poate că unul dintre miturile cele mai periculoase este cel al jucătorului de valoare ușor de transferat. Un astfel de jucător este, de fapt, foarte dependent din punct de vedere cultural. Procesul de *onboarding* al unui jucător de geniu este suficient de dificil, fără să mai luăm în calcul și complicațiile inerente adaptării la o limbă nouă și o cultură nouă. Carlo înțelege

importanța învățării limbii ca parte componentă a integrării culturale, care, la rândul său, este esențială pentru obținerea succesului.

După părerea lui Mike Forde, Carlo acceptă intuitiv realitățile jucătorilor de valoare. Jucătorii de excepție au un orgoliu de excepție; acceptă-l ca atare și descurcă-te, asta e meseria ta. Angajează acele orgolii de excepție care, după cum spunea Gregg Popovich, „s-au întrecut pe ei înșiși”. Cu alte cuvinte, au evoluat și sunt apreciate strict pe baza valorii lor. Acordă cele mai multe laude fotbaliștilor-soldați. Cere părerea jucătorilor de elită – se bucură să fie consultați și pot îmbunătăți calitatea jocului. Influențează, nu da ordine. Așa cum spune Ancelotti: „Nu diminua motivația jucătorilor; treaba noastră este să-i motivăm, punându-le la dispoziție provocările și obiectivele pe care le revendică talentul lor.” Dezvoltă-le talentul; marii lideri creează o cultură a învățării și stimulează dorința de a provoca statu-quo-ul.

În sfârșit, apreciază momentul în care un jucător de geniu ajunge la apogeul carierei. Așa cum spune Arsène Wenger: „Cumpără de la cel mai jos nivel al pieței; vinde la cel mai ridicat. Economie elementară.”

Carlo Ancelotti s-a confruntat în mod firesc atât cu mitul, cât și cu realitățile dilemei managementului de jucători de excepție, fără să apeleze la teorii complexe de management. A învățat din mers și apoi și-a câștigat dreptul de a fi supranumit guru al leadershipului. Este capabil să accepte realitățile care țin de leadershipul modern în orice domeniu de activitate, fie că este vorba despre afaceri sau despre sport. Am discutat la începutul acestei cărți despre *curba de leadership*. Pep Guardiola, spre exemplu,

susține că lungimea firească a unei astfel de *curbe* este de aproximativ trei ani, iar experiența lui Carlo sprijină această afirmație într-o oarecare măsură, dar după părerea noastră, este o abordare prescriptivă, redusă la un model de redundanță planificată. Lucrul acesta este, desigur, cunoscut în ceea ce a devenit un alt sport cu spectatori – industria serviciilor financiare. Carlo își face treaba pornind de la premisa că va rămâne tot restul vieții la un club, fiind conștient în același timp că ar putea, la fel de bine, să plece a doua zi.

Matthew Syed, jurnalist la *The Times*, câștigător al titlului de jurnalistul sportiv al anului și fost campion la tenis de masă, ne roagă să ne imaginăm care dintre managerii fotbalului actual s-ar bucura de același succes indiferent de context – în afaceri sau în acte de caritate. „Aceștia sunt liderii care înțeleg natura umană”, scrie el, „și care știu, implicit, cum să creeze o cultură bogată și durabilă”. Descrierea i se potrivește perfect lui Carlo Ancelotti. În eșalonul exclusivist al managerilor zilelor noastre – Sir Alex Ferguson, Pep Guardiola, José Mourinho și Arsène Wenger –, Ancelotti continuă să se remarce prin stilul său tăcut unic.

În mod cert, nu „aruncă în aer cultura nativă înainte de a trece mai departe”, obicei pe care Syed i-l atribuie memorabil lui Mourinho. Din contră, Ancelotti seduce cultura nativă și, când pleacă mai departe pe drumul său, cultura nu doar că rămâne intactă, ci este și înnobilită grație intervenției lui. Să pleci de la un club, o echipă, o organizație sau o afacere și s-o lași într-o formă mai bună decât cea în care ai găsit-o este, în mod clar, mai mult decât ar putea cere oricine.

Note:

10 Ai grijă de afaceri. (N. trad.)

11 Ai grijă de oameni. (N. trad.)

12 Jeff Borland și Jenny Lye, „Matching and Mobility in the Market for Australian Rules Football Coaches”, în *Industrial and Labor Relations Review*, octombrie 1996; vezi <http://hbswk.hbs.edu/item/super-bowl-coaches-how-well-do-they-fit-their-terms>. (N. a.)

13 Dana Minbaeva și David Collings, „Seven Myths of Global Talent Management”, în *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, nr. 9, 2013. (N. a.)

Leadership tăcut: rezultatele

ANCELOTTI, JUCĂTORUL

Roma

- Locul al doilea în Cupa Europei: 1983–1984
- Câștigător Serie A: 1982–1983
- Câștigător Coppa Italia: 1979–1980, 1980–1981, 1983–1984, 1985–1986

Milan

- Câștigător Cupa Europei: 1988–1989, 1989–1990
- Câștigător Serie A: 1987–1988, 1991–1992
- Câștigător Supercupa Europei: 1989, 1990
- Câștigător Supercupa Italiei: 1988
- Câștigător Cupa Intercontinentală: 1989, 1990

ANCELOTTI, ASSISTANT MANAGERUL

- Vicecampioni în Campionatul Mondial: 1994

ANCELOTTI, MANAGERUL

Reggiana

- Locul patru în Serie B (calificare în Serie A): 1995–1996

Parma

- Vicecampioni în Serie A: 1996–1997

Juventus

- Vicecampioni în Serie A: 1999–2000, 2000–2001
- Câștigător Cupa UEFA Intertoto: 1999

Milan

- Câștigători Liga Campionilor UEFA: 2002–2003, 2006–2007
- Câștigători Serie A: 2003–2004
- Câștigători Supercupa Europei: 2003, 2007
- Câștigători Cupa Mondială FIFA Club: 2007
- Câștigători Coppa Italia: 2002–2003
- Câștigători Supercupa Italiei: 2004

Chelsea

- Câștigători Premier League: 2009–2010
- Câștigători Cupa FA: 2009–2010
- Câștigători Community Shield FA: 2009

Paris Saint-Germain

- Câștigători Ligue 1: 2012–2013
- Real Madrid
- Câștigători Liga Campionilor UEFA: 2013–2014
- Câștigători Supercupa Europei: 2014

- Câștigători Campionatul Mondial FIFA Club: 2014
- Câștigători Copa del Rey: 2013–2014

PREMII INDIVIDUALE

- Antrenorul anului în Serie A: 2001, 2004
- Managerul anului în Ligue 1: 2012–2014
- Managerul anului UEFA: 2002–2003
- Celebritatea anului în fotbalul italian: 2014

Mulțumiri

Din partea lui Carlo

În primul rând, le mulțumesc celor care m-au ajutat cel mai mult la scrierea acestei cărți, soției mele, Mariann, și prietenilor mei Chris și Mike. Trebuie să le mulțumesc și lui Ibra, Cristiano, JT, David, Paulo, Alessandro, Roberto, Sr. Galliani, Sir Alex și Paul, pentru că au acceptat să fie intervievați.

Din partea lui Chris

Carlo – pentru că este fotbalistul, antrenorul, dar mai ales omul care mi-aș fi dorit și eu să fiu.

Mariann – pentru că mi-a suportat cu infinită răbdare bătaile de cap constante și pentru că a fost gazda perfectă ori de câte ori i-am invadat casa.

Maria Tawn – pentru că a avut incredibil de multă răbdare să facă posibilă toată această aventură prin transcrierea nenumăratelor ore de interviuri.

Daniela și Bebe Domini – în primul rând, pentru că au făcut posibil interviul cu Adriano Galliani; în al doilea rând, pentru că au supervizat interviurile; și, în ultimul rând, pentru că au avut atâta grijă de noi.

Dave și Sarah de la Chez Fred – pentru că le-a păsat suficient de mult, cât să întrebe de fiecare dată cum merge treaba indiferent cât de ocupați erau.

Starbucks din Surfside, Florida – pentru că m-au lăsat să stau să scriu toată ziua doar cu o

cană de cafea în față.

Din partea lui Mike

Carlo – pentru că a avut suficientă răbdare și pasiune cât să împărtășească ideile sale cu noi și pentru că mi-a rămas la fel de apropiat în toți anii în care am avut privilegiul să învăț de la el.

Mariann – pentru că este stânca pe care am găsit cu toții sprijin și pentru că a pus punctul pe „i” pe tot parcursul procesului.

Chris – pentru că a dat dovadă de foarte multă energie și entuziasm pentru acest subiect și pentru că este cel mai bun exemplu de om care face lucrurile să se întâmple.

Kevin Roberts – pentru că mi-a arătat ce presupune cu adevărat gestionarea jucătorilor de geniu, mai ales la începutul carierei mele, când fiecare tânăr are nevoie de un model în viață.